

**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Komitmen Organisasional dan *Organization Citizenship
Behavior* Sebagai Variabel Intervening
(Studi pada Organisasi Filantropi di Malang Raya)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister**



Oleh

**Taufiqurrahman
NIM. 186020200111057**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2020**

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis dengan judul:

"PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA ORGANISASI FILANTROPI DI MALANG RAYA)"

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **Plagiasi**, maka saya bersedia menerima keputusan dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya untuk menggugurkan Tesis ini dan mencabut gelar Magister yang telah saya peroleh, serta bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 28 Juli 2021
Mahasiswa



Nama : Taufiqurrahman
NIM : 186020200111057
Program Studi : Magister Manajemen

T E S I S

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN ORGANIZATION
CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA
ORGANISASI FILANTROPI DI MALANG RAYA)**

Oleh :

TAUFIQURRAHMAN
186020200111057

telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal: **2 Juli 2021**
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Pembimbing,



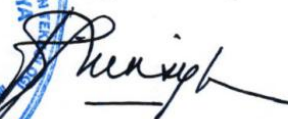
Prof. Dr. Dr. Noermijati, M.T.M.
Ketua



Dr. Desi Tri Kurniawati, SE., MM.
Anggota



Mengetahui,
a.n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Magister Manajemen



Dr. Dr. Kusuma Ratnawati, MM.
NIP 196109232006042001

LEMBAR IDENTITAS KOMISI PEMBIMBING DAN PENGUJI

Judul Tesis:

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA ORGANISASI FILANTROPI DI MALANG RAYA)

Nama Mahasiswa : Taufiqurrahman
NIM : 186020200111057
Program Studi : Magister Manajemen

KOMISI PEMBIMBING

Ketua : Prof. Dr. Dra. Noermijati, M.T.M.
Anggota : Dr. Desi Tri Kurniawati, SE., MM.

TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Dr. Rofiaty, SE., MM.
Dosen Penguji 2 : Prof. Dr. Djumilah Hadiwidjojo, SE

Tanggal Ujian : 2 Juli 2021



a.n Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Magister Manajemen,

Dr. Dra. Kusuma Ratnawati, MM.
NIP 196109232006042001

Biodata

Taufiqurrahman lahir Tanjung Redeb di Provinsi Kalimantan Timur pada tanggal 12 Mei 1995. Putra dari Bapak Muhammad Ramli dan Ibu Fathul Jannah dan merupakan putra ketiga dari tiga bersaudara. Menikah dengan Arum Arfanita pada tahun 2019 dan dikarunia 1 satu anak. Taufiqurrahman menyelesaikan pendidikan jenjang SD di SDN 1 Tanjung Redeb pada tahun 2007, SMP Negeri 1 Tanjung Redeb pada tahun 2010, SMAN4 Sambaliung pada tahun 2013, dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi (SE) Prodi Manajemen di Universitas Brawijaya pada tahun 2017. Setelah menyelesaikan studi S1, kemudian melanjutkan Studi Pascasarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang dan mendapatkan gelar Magister Manajemen pada tahun 2021.



Ucapan Terima Kasih

Proses penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dalam mendapatkan bahan-bahan maupun bimbingan. Oleh karena itu, penulis merasa berkewajiban menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR., MS sebagai rektor Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh dan melanjutkan studi pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Nurkholis, SE., M.Bus., (Acc) Ak., PhD sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, atas segala sarana dan prasarana yang disediakan dan juga kesempatan yang melancarkan penyelesaian pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Dr. Dra. Kusuma Ratnawati, MM., CFP selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya atas semua fasilitas, kesempatan, dan motivasi serta kebijaksanaan dalam penyelesaian studi saya.
4. Prof Noermijati selaku ketua pembimbing dalam penelitian tesis ini, yang telah meluangkan waktu, pemikirannya, dan kebijaksanaannya untuk memberikan arahan dan bimbingannya yang sangat bermanfaat hingga terselesaikannya tesis ini. Terima kasih atas pelajaran berharga yang diberikan yang akan .
5. Ibu Dr. Desi Tri Kurniawati selaku anggota pembimbing yang terus-menerus memberikan semangat, dorongan serta arahan dalam penulisan tesis ini. Terima kasih atas perhatian dan dukungan yang diberikan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
6. Tim Penguji Prof. Dr. Djumilah Hadiwidjojo, SE dan Dr. Rofiaty, SE., MM yang telah bersedia menguji dan memberikan saran perbaikan untuk tesis ini. Terima kasih untuk kesertaan, kesabaran, dan kebajikannya dalam mengarahkan serta memberikan masukan yang sangat bernilai bagi tesis ini.

7. Ketua Program Magister Manajemen, para dosen dan staff Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas bagi penulis untuk melanjutkan jenjang pendidikan S2 serta memberikan layanan yang mendukung penyelesaian studi penulis.

8. Organisasi Filantropi se-Malang Raya Yatim Mandiri Malang, Lembaga Manajemen Infaq (LMI), Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Malang, Aksi Cepat Tanggap (ACT), LAZISMU Kota Malang dan Kota Batu, Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF), LAZIS Sabillillah, BAZNAZ Kota Malang, dan Badan Waqaf Alquran (BWA) Malang yang telah bersedia mengizinkan penelitian ini menyebar kuisisioner.

9. Kedua orang tua tercinta, istri dan anak tersayang, kakak-kakak beserta keluarga besar yang tidak henti mendukung, mendoakan, dan memberikan motivasi kepada peneliti.

10. Teman-teman seperjuangan saya di Program Magister Manajemen Universitas Brawijaya Malang Angkatan 2018, adik-adik KAMMI Malang, serta sahabat-sahabat saya yang tidak sempat saya sebutkan satu per satu.

Terimakasih untuk dukungan, bantuan dan kerjasamanya selama penulis menempuh pendidikan di Program Magister Manajemen Universitas Brawijaya Malang.

Semoga Allah Subhanahu Wa Taa'ala senantiasa melindungi dan menyanyangi serta memberikan balasan yang terbaik kepada orang-orang tersebut.

Malang, 2 Juli 2021

Kata Pengantar

Alhamdulillah rabbil 'alamin, puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah Subhanahu Wa Taa'ala, Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan karunia dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan dengan baik tesis dengan judul : **"Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional dan Organization Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Organisasi Filantropi di Malang Raya)"** sekaligus menyelesaikan studi magister di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Besar Rasulullah Muhammad Shalallahu Alaihi Wassalam dan seluruh keluarga serta sahabat beliau dan umatnya hingga akhir waktu.

Tulisan ini menyajikan pokok-pokok bahasan mengenai budaya organisasi, komitmen organisasional, Organizational Citizenship Behavior, dan kinerja karyawan pada Organisasi Filantropi. Adapun tujuan penyusunan tesis ini adalah untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan Studi Srata 2 (S2) pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat kami harapkan demi perbaikan tesis ini agar tulisan ini memberi bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 2 Juli 2021

Penulis

**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui
Komitmen Organisasional dan *Organization Citizenship Behavior* Sebagai
Variabel Intervening
(Studi pada Organisasi Filantropi di Malang Raya)**

Taufiqurrahman

Program Studi Magister Manajemen

Universitas Brawijaya

Noermijati

Desi

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menjelaskan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Organisasi Filantropi di Malang Raya. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini yaitu 115 orang karyawan yang berasal dari 10 organisasi filantropi di Malang Raya. Penelitian ini menggunakan probability sampling dengan jenis sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan yaitu SEM (Structural Equation Modelling) PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan dua variabel mediasi memberikan pengaruh yang berbeda yaitu OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa OCB memberikan peran mediasi sebagian pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak dapat memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi Organisasi Filantropi di Malang Raya dalam upaya perbaikan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Karyawan, organisasi filantropi

**The Effect of Organizational Culture on Employee Performance through
Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior as
the Intervening Variables**

(A Study of Philanthropy Organizations in Greater Malang)

Taufiqurrahman

Master Program in Management

Universitas Brawijaya

Noermijati

Desi Tri Kurniawati

Abstract: The objective of this study is to explain and analyze the effect of organizational culture on employee performance in philanthropy organizations in Greater Malang with the mediation of organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB). The data of this quantitative research was obtained by distributing questionnaires to 115 employees of ten philanthropy organizations in Greater Malang, selected using saturated sampling technique of probability sampling method. The results of the analysis using SEM (Structural Equation Modelling) PLS indicate that the independent variable significantly and positively influences employee performance. Furthermore, the two mediating variables produces different results. As OCB positively and significantly influences employee performance, organizational commitment does not influence employee performance. In addition, OCB partially mediates the effect of organizational commitment on employee performance. This study also finds that organizational commitment does not mediate the effect of organizational culture on employee performance. The implication of this research is expected to be used as an input for philanthropy organizations in Greater Malang in their improvement efforts.

Keyword: Organizational culture, Organizational commitment, Organizational Citizenship Behavior, Employee performance, Philanthropy organization

DAFTAR ISI

COVER	i
BIODATA	ii
UCAPAN TERIMA KASIH	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	13
1.4.2 Manfaat Praktis.....	14
BAB II: KAJIAN PUSTAKA	15
2.1 Kajian Teoritis.....	15
2.1.1 Budaya Organisasi.....	17
2.1.2 Komitmen Organisasional.....	21
2.1.3 <i>Organizational Citizenship Behaviors (OCB)</i>	23
2.1.4 Kinerja.....	26
2.2 Penelitian Terdahulu.....	28
2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	29
2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	31
2.2.3 Pengaruh Perilaku OCB Terhadap Kinerja Karyawan.....	32
2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional.....	33
2.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB.....	34
2.2.6 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu.....	35

BAB III: KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN.....37

3.1 Kerangka Konsep Penelitian.....37

3.2 Hipotesis Penelitian.....40

3.2.2 Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan40

3.2.2 Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Komitmen
Organisasional41

3.2.3 Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap OCB.....41

3.2.4 Hubungan Antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja
Karyawan.....42

3.2.5 Hubungan Antara OCB Terhadap Kinerja Karyawan.....43

3.2.6 Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Mediasi Komitmen Organisasional.....44

3.2.7 Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Mediasi OCB.....44

3.3 Definisi Operasional.....45

3.3.1 Budaya Organisasi (X).....45

3.3.2 Komitmen Organisasional (Z1).....46

3.3.3. OCB (Z2).....47

3.3.4 Kinerja Karyawan (Y).....48

BAB IV: METODE PENELITIAN54

4.1 Jenis Penelitian.....54

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....54

4.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....55

4.4 Metode Pengumpulan Data.....56

4.4.1 Jenis dan Sumber Data.....56

4.4.2 Teknik Pengumpulan Data.....56

4.5 Skala Pengukuran.....57

4.6 Analisis Data.....57

4.6.1 Analisis Data Deskriptif.....57

4.6.2 Analisis Statistik Inferensial.....58

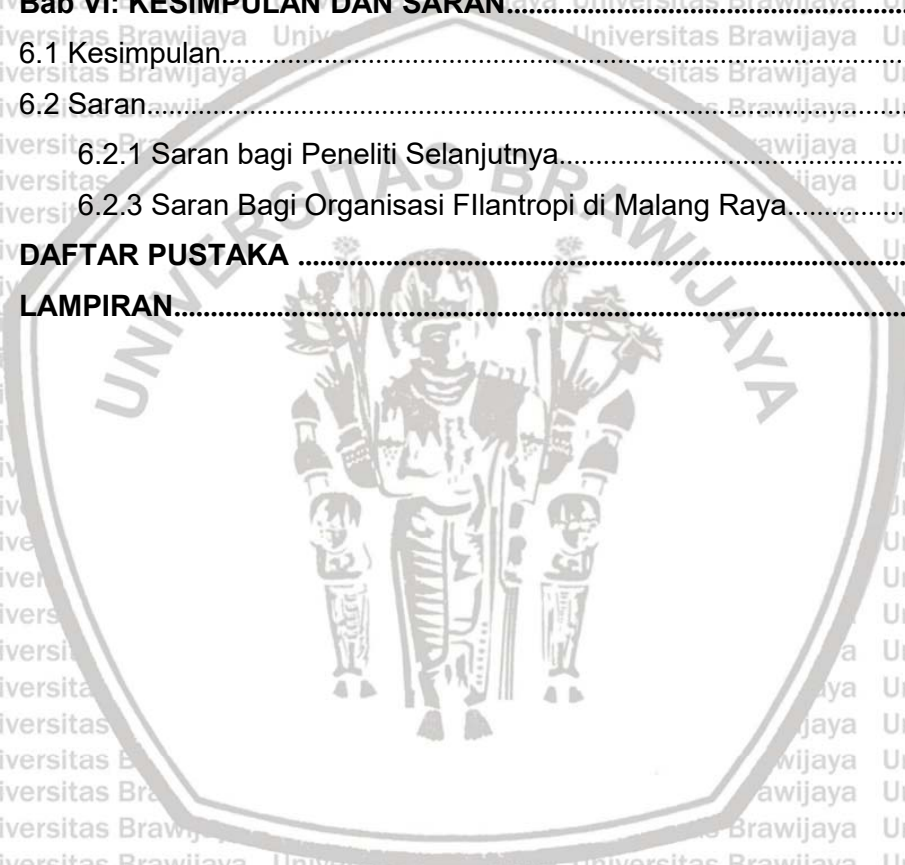
4.6.3 Model Pengukuran (Outer Model).....59

4.6.4 Model Struktural (Inner Model).....60

4.7 Pengujian Hipotesis.....61

4.8 Pengujian Mediasi.....62

Bab V: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	64
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	64
5.1.1 Profil BAZNAZ.....	64
5.1.2 Profil Lembaga Manajemen Infaq (LMI).....	65
5.1.3 Profil Aksi Cepat Tanggap (ACT).....	65
5.1.4 Profil LAZISMU (Kota Malang dan Kota Batu).....	66
5.1.5 Profil Yayasan Dana Sosial Al Falah (YDSF) Malang.....	67
5.1.6 Profil LAZIS Sabilillah.....	68
5.1.7 Profil Yatim Mandiri.....	68
5.1.8 Profil Bitul Maal Hidayatullah Malang.....	69
5.1.9 Profil Badan Wakaf Al-Quran.....	69
5.2 Karakteristik Responden.....	70
5.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	70
5.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	71
5.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	72
5.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	73
5.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	74
5.3.1 Deskripsi Jawaban Responden Terkait Variabel Budaya Organisasi.....	74
5.3.2 Deskripsi Jawaban Responden Terkait Variabel Komitmen Organisasi.....	76
5.3.3 Deskripsi Jawaban Responden Terkait Variabel OCB.....	78
5.3.4 Deskripsi Jawaban Responden Terkait Variabel Kinerja Karyawan.....	80
5.4 Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	81
5.4.1 Analisa Model Pengukuran (Outer Model).....	82
5.4.2 Analisa Model Struktural (Inner Model).....	88
5.5 Uji Hipotesis.....	91
5.5.1 Uji Hipotesis Pengaruh Secara Langsung.....	91
5.5.2 Uji Hipotesis Pengaruh Secara Tidak Langsung.....	93
5.6 Pembahasan.....	95
5.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	95
5.6.2 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan.....	97
5.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	99
5.6.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB.....	100
5.6.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.....	101



Tabel 1.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu Sebagai Sumber <i>Research Gap</i>	8
Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu.....	35
Tabel 3.1 Variabel Operasional.....	49
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	70
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	71
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	72
Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	73
Tabel 5.5 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X.1).....	74
Tabel 5.6 Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional (Z1).....	76
Tabel 5.7 Deskriptif Variabel OCB (Z2).....	78
Tabel 5.8 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	80
Tabel 5.9 Hasil Uji Validitas Konvergen melalui <i>Loading Factor</i>	84
Tabel 5.10 Hasil Uji Validitas Diskriminan	85
Tabel 5.11 Nilai <i>Average Variant Extracted (AVE)</i>	87
Tabel 5.12 Hasil Uji Composite Reliability.....	88
Tabel 5.13 Hasil Koefisien Determinasi (R_z).....	89
Tabel 5.14 Hasil Evaluasi Goodness of Fit (Gof).....	90
Tabel 5.15 Hasil Uji Pengaruh Langsung	91
Tabel 5.16 Hasil Uji Mediasi	94
Tabel 5.17 Hasil <i>Sobel Test</i>	94

Daftar Gambar

Gambar 2.1 Grand Theory Penelitian.....	15
Gambar 3.1 Konsep Penelitian.....	39
Gambar 5.1 Struktur Organisasi BAZNAS Kota Malang	64
Gambar 5.2 Struktur Organisasi LAZISMU Kota Malang dan Kota Batu	67
Gambar 5.3 Struktur Organisasi YDSF Malang	68
Gambar 5.4 Nilai Loading Factor Seluruh Item Penelitian.....	83
Gambar 5.5 Hasil Uji Hipotesis Langsung.....	92



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia yang berkualitas baik sangat diperlukan untuk mencapai kinerja yang optimal. Dengan perkembangan teknologi yang ada memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat agar dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Hal ini menuntut sumber daya internal organisasi yang mampu dalam menjalankan program-program dan strategi. Sebagai pelaku aktivitas organisasi, sumber daya manusia memiliki peran signifikan bagi perkembangan organisasi karena manusia merupakan salah satu faktor pendukung utama dalam pencapaian tujuan organisasi (Kusworo, 2015).

Organisasi laba maupun non-laba, swasta maupun publik perlu memperhatikan tingkat kinerja karyawannya karena sangat mempengaruhi keberlangsungan organisasi. Kinerja yang optimal merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh setiap organisasi baik laba maupun non-laba, swasta maupun publik. Kinerja yang optimal bisa dilihat dari kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu (Simamora, 2004). Pengukuran kinerja dilakukan dengan memperhatikan hal-hal yang mempengaruhi pencapaian tujuan seperti ketepatan waktu penyelesaian tugas, pencapaian target yang telah ditentukan, perilaku dan kedisiplinan (Koopman, 2015). Dengan kinerja yang optimal akan mempengaruhi aspek keuangan, pemasaran, produksi, maupun ketercapaian tujuan strategis perusahaan.

Organisasi filantropi merupakan organisasi non-laba yang berupaya menyalurkan nilai kedermawanan dari para donatur. Pada dasarnya, konsep kedermawanan (*Philanthropy*) telah lama dikenal dan dipraktekkan oleh setiap etnik budaya dan komunitas keagamaan di pelbagai belahan dunia. Di Indonesia kebutuhan akan organisasi filantropi tidak terlepas dari kondisi masyarakat yang memiliki budaya kolektif ketimuran yang menekankan tenggang rasa bersama dan saling memiliki. Menurut data sensus penduduk Badan Pusat Statistik tahun 2020 penduduk muslim berjumlah 87% yang memiliki ajaran untuk melaksanakan kedermawanan berupa zakat, infak, sadaqah, dan wakaf menuntut adanya pengelolaan yang terorganisir dengan baik.

Menurut Statistik Zakat Nasional 2019 yang dikeluarkan BAZNAZ pertumbuhan rata-rata pengumpulan zakat lima tahunan di angka 25.7% mengindikasikan bahwa masyarakat Indonesia yang terkenal dengan keramah-tamahan dan kedermawanannya semakin akrab dan sadar dengan kewajiban berzakat, untuk saling berbagi dengan yang membutuhkan. Keadaan sosial tersebut sangat mendukung kehadiran organisasi filantropi untuk dapat merealisasikan nilai-nilai yang diyakini. Selain itu mendorong keikutsertaan masyarakat membantu pemerintah dalam menanggulangi permasalahan ekonomi, sosial, maupun bencana alam.

Namun masih terdapat kesenjangan antara realisasi dan potensi filantropi di Indonesia. Berdasarkan perhitungan komponen Indikator Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ) dan Outlook Zakat Indonesia 2019, potensi zakat Rp233,8 triliun (setara 1,72 persen dari PDB tahun 2017) dan berdasarkan laporan terakhir dari BAZNAZ tahun 2019 zakat yang terkumpul sebesar Rp10.2 triliun atau 4,36% dari potensi zakat. Oleh karena itu kinerja menjadi hal penting untuk pencapaian potensi organisasi filantropi dalam upaya mencapai tujuan.

Untuk mencapai tujuan dan mengoptimalkan potensi yang ada organisasi filantropi perlu memperhatikan permasalahan profesionalitas karyawannya. Hal ini untuk mendapatkan kepercayaan donatur dalam mengelola dana yang diberikan. Berdasarkan survei dalam “GoPay Digital Donation Outlook 2020” alasan donatur belum berdonasi digital karena tidak mengetahui/meragukan kredibilitas penyelenggara donasi. Hal ini menunjukkan pentingnya profesionalitas dan akuntabilitas dalam organisasi filantropi untuk mendapatkan kepercayaan donatur. Namun faktor profesionalitas masih menjadi penghambat kemajuan organisasi filantropi yang berdampak pada rendahnya kecakapan manajerial (Hartnel, 2020).

Di era persaingan yang semakin ketat organisasi filantropi dituntut untuk dapat memiliki profesionalitas dalam menjalankan program-programnya agar mendapatkan kepercayaan dari donatur. Nilai kedermawanan yang menjadi inti organisasi filantropi dapat mendorong perkembangan dan pertumbuhan bahkan menjadi keunggulan kompetitif. Visi dan misi yang dibawa organisasi dapat menggugah tidak hanya internal namun mendapatkan respon positif dari masyarakat. Nilai tersebut membentuk budaya organisasi yang menjadi pedoman dalam menjalankan operasi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Smircich (1983) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah elemen penting yang dapat dimanfaatkan oleh para pemimpin untuk mengarahkan organisasi mereka ke arah yang benar. Budaya organisasi dapat menciptakan makna kolektif yang menjadi dasar bagaimana anggota organisasi berkomunikasi dan memahami satu sama lain (Furnham & Gunter, 1993). Budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi koordinasi dan kontrol dalam organisasi, keselarasan tujuan yang lebih baik antara organisasi dan anggotanya, dan peningkatan kerja karyawan (Kotter dan Heskett, 1992).

Sebagai faktor lingkungan internal yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi mengacu pada iklim sosial dan psikologis perusahaan (Mondy, 2016). Nilai, kepercayaan, dan perilaku akan dipandu oleh budaya organisasi yang berdampak pada kepuasan dan kualitas kinerja karyawan. Armstrong (2009:384) menjelaskan bahwa pola-pola nilai, kepercayaan dan sikap individu yang terbentuk dalam sebuah budaya organisasi mampu membentuk perilaku mereka melalui peraturan yang tidak tertulis sehingga mampu mengarahkan mereka dalam perilaku yang mengarah pada kinerja. Budaya organisasi menjadi norma-norma, nilai-nilai, cara kerja karyawan dan kebiasaan untuk menjalankan fungsi organisasi.

Mathis dan Jackson (2010:8) menjelaskan budaya organisasi harus dilihat sebagai "iklim" organisasi yang dialami oleh karyawan, manajer, pelanggan, dan lainnya yang dapat memengaruhi layanan dan kualitas, produktivitas organisasi, dan hasil keuangan. Budaya mempengaruhi layanan dan kualitas, produktivitas organisasi, dan hasil keuangan. Salah satu aspek budaya organisasi, menurut pandangan orang-orang di dalamnya, adalah bahwa budaya dapat memengaruhi daya tarik dan retensi karyawan yang kompeten. Penyelarasan budaya organisasi dan SDM membantu kinerja organisasi.

Salah satu aspek kompetitif dari budaya organisasi adalah kreativitas dan inovasi. Upaya di bidang ini dapat meningkatkan budaya organisasi dengan mengembangkan atau merevisi produk dan layanan saat ini dan baru, memperoleh bisnis baru, dan melakukan aktivitas lain dengan keunggulan kompetitif (SHRM Workplace Vision, 2007).

Nilai kedermawanan yang menjadi dasar budaya organisasi pada organisasi filantropi dapat menjadi keunggulan kompetitif. Organisasi filantropi beberapa tahun terakhir mengalami perkembangan pemberdayaannya yang semakin meluas. Organisasi filantropi tidak hanya terbatas pada penyaluran

derma dengan motif kemanusiaan dan keagamaan lokal seperti pembangunan tempat ibadah, bantuan kepada kaum dhuafa, anak yatim, ataupun santunan kepada keluarga miskin tetapi sudah masuk ke ranah yang lebih strategis dan jangkauan yang lebih luas. Organisasi filantropi telah berupaya melakukan pemberdayaan ekonomi, perempuan, konservasi alam, pendidikan, pembangunan infrastruktur, kesehatan, dan lain sebagainya.

Virtanen (2000) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat dikonsepsikan sebagai kuatnya komitmen organisasional. Karakteristik budaya organisasi seperti nilai-nilai dan keyakinan perusahaan dapat dikaitkan dengan komitmen dan kinerja organisasi (Harrison, 1972; Peters dan Waterman, 1982; Trice dan Beyer, 1993). Kesesuaian yang kuat antara preferensi nilai individu dan nilai-nilai organisasi yang diyakini akan menghasilkan komitmen karyawan yang kuat.

Komitmen organisasional diperlukan untuk keberlanjutan organisasi yang ditunjukkan dengan sikap menjunjung tinggi nilai-nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 1995). Karyawan yang memiliki komitmen, akan bekerja secara bertanggung jawab dan optimal sehingga mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga, waktunya untuk pekerjaannya. Pada akhirnya komitmen organisasional akan meningkatkan efektifitas karyawan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini penting bagi organisasi filantropi dalam mencapai potensi yang belum terealisasi.

Ciri khas dari organisasi filantropi adalah motif volunteerism yang tinggi ketika menjalankan program-program yang ada. Hal ini sejalan dengan tujuan untuk menyalurkan nilai kedermawanan yang dalam momen tertentu membutuhkan tenaga sukarelawan. Mereka yang ikut serta dalam program volunteer tidak dilandaskan pada kompensasi moneter melainkan didasarkan oleh motif spiritual ketika bergabung pada organisasi filantropi (EP Utomo, 2019).

O'Reilly dan Chatman (1996) menyatakan bahwa budaya bertindak sebagai mekanisme kontrol sosial. Budaya organisasi membantu dalam menciptakan kecenderungan untuk mengembangkan sikap dan perilaku tertentu, misalnya, perasaan terikat atau terpisah dengan organisasi, dan perilaku pro-sosial atau antisosial. Hal ini mempengaruhi pengembangan hubungan antara individu sehingga memotivasi untuk membentuk OCB yang tinggi, bahkan ketika tidak adanya timbal balik finansial yang didapatkan.

Organization Citizenship Behavior (OCB) merupakan tindakan secara sukarela oleh karyawan untuk berkontribusi bagi efektivitas organisasi. OCB mencakup aktivitas karyawan yang tidak diminta dalam "kontrak kerja" implisit atau eksplisit. OCB direspon positif oleh organisasi karena memberikan kinerja melebihi harapan yang berdampak baik bagi organisasi. Selain itu OCB merupakan perilaku prososial (yaitu, perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermanfaat) (Bolino, 2002) dan membangun kerjasama tim, komunikasi dan hubungan interpersonal. Ditengah tuntutan dalam bentuk gaji, tunjangan, fasilitas, serta kesempatan karir, karyawan yang memiliki OCB menjadi aset bagi organisasi untuk tumbuh berkembang.

Organisasi filantropi berperan sebagai jembatan antara masyarakat kaya dan masyarakat miskin yang membutuhkan. Dalam perkembangannya tidak hanya kegiatan yang bersifat pribadi namun menjadi satu tindakan yang berorientasi pada "tujuan-tujuan publik". Kegiatan kedermawanan menjadi inti dari organisasi filantropi yang diungkapkan dengan menyumbangkan waktu, uang, dan tenaganya untuk menolong orang lain. Mencakup juga penggalangan, pengelolaan dan pendayagunaan dana sosial dari masyarakat untuk kepentingan bersama.

Sebagai organisasi yang tidak berorientasi pada laba, organisasi filantropi memiliki ketergantungan pada kepedulian masyarakat atau komunitas berupa moral maupun material untuk dapat terus eksis. Organisasi filantropi memiliki orientasi yang berbeda dari organisasi bisnis dan tidak seperti instansi pelayanan publik yang pada umumnya mendapat dukungan finansial dari pemerintah. Perbedaan ini mempengaruhi pengelolaan dan strategi yang digunakan organisasi filantropi pada sumber daya manusianya.

Berdasarkan analisis tersebut masalah yang dihadapi oleh organisasi filantropi adalah membentuk budaya organisasi yang dapat meningkatkan komitmen organisasional dan juga meningkatkan OCB karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Dengan potensi yang ada organisasi harus terus mempertahankan kinerja bahkan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dibutuhkan pembentukan budaya organisasi, perhatian terhadap komitmen organisasional dan juga mengetahui seberapa besar OCB yang terjadi pada karyawan organisasi filantropi menjadi penting agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

Beberapa penelitian terdahulu (sebelumnya) terkait tentang pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasional, dan OCB terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil penelitian yang beragam. Adapun ringkasan penelitian terdahulu sebagai sumber dari *research gap* ditampilkan pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu Sebagai Sumber *Research Gap*

Gap Penelitian	Hubungan antar Variabel	Hasil Penelitian	Peneliti
Inkonsistensi Hasil	Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) $X \rightarrow Y$	Berpengaruh positif dan signifikan	Shahzad <i>et al.</i> (2013), Aboramadan <i>et al.</i> (2019), Tan (2019), Nurmana <i>et al.</i> (2021), Ponnu (2015), Soomro dan Shah (2019), Raharjo <i>et al.</i> (2018), Muliaty <i>et al.</i> (2017), Arief (2018)
		Tidak berpengaruh signifikan	Kurniasari (2018), Rozanna <i>et al.</i> (2019), Pawirosumarto <i>et al.</i> (2017), Putriana (2015), Widhiastiti (2019)
	Komitment Organisasional (Z1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) $Z1 \rightarrow Y$	Berpengaruh positif dan signifikan	Oyewobi <i>et al.</i> (2019), Chiu <i>et al.</i> (2019), Franco dan Franco (2017), Adam <i>et al.</i> (2018), Al Zefeiti dan Salim. (2017), Hendri (2019), Kawiana (2018), Cesário (2017)
		Tidak berpengaruh signifikan	Pinho (2014), Eliyana <i>et al.</i> (2019), Renyut <i>et al.</i> (2017), Setiawan (2020)
	OCB terhadap Kinerja Karyawan (Y) $Z2 \rightarrow Y$	Berpengaruh positif dan signifikan	Kissi <i>et al.</i> (2019), Dharma (2018), Munawir (2018), Sani (2019) Sugianingrat <i>et al.</i> , (2019), Almaududi (2019), Hidayah dan Harnoto (2018)
		Tidak berpengaruh signifikan	Bestyasamala (2018), Buentello <i>et al.</i> (2008)

(Sumber: data diolah, 2021)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat terdapat inkonsistensi hasil penelitian pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Shahzad *et al.* (2013), Aboramadan *et al.* (2019), Tan (2019),

Nurmana et al (2021), Ponnu (2015), Soomro dan Shah (2019), Raharjo et al (2018), Muliaty et al (2017), Arief (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terbentuk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun hasil penelitian Kurniasari (2018), Rozanna et al (2019), Pawirosumarto et al (2017), Putriana (2015), dan Widhiastiti (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada Tabel 1.1 juga memperlihatkan inkonsistensi hasil penelitian tentang komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Oyewobi et al (2019), Chiu et al (2019), Franco dan Franco (2017), Adam et al (2018), Al Zefeiti dan Salim. (2017), Hendri (2019), Kawiana (2018), Cesário (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tersebut. Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Pinho (2014), Eliyana et al (2019), Renyut et al (2017) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional yang ada pada karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, tabel 1.1 juga memperlihatkan adanya inkonsistensi hasil penelitian pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kissi et al (2019), Dharma (2018), Munawir (2018), Sani (2019) Sugianingrat et al., (2019), Almaududi (2019), Hidayah dan Harnoto (2018) menunjukkan hasil bahwa OCB yang dimiliki karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Bestyasamala (2018) dan Buentello et al. (2008) menunjukkan hasil bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang beragam tersebut menunjukkan adanya celah penelitian sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut, untuk meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung dan dengan variabel mediasi. Dalam penelitian ini menggunakan variabel komitmen

organisasional dan OCB sebagai variabel mediasi yang memperantarai pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat penelitian Kurniasari (2018) dan Harwiki (2016) yang menyatakan diperlukannya penambahan variabel mediasi antara karakteristik individu dan OCB terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada beberapa hal sebagai berikut:

1. Objek penelitian, penelitian sebelumnya dilakukan pada industri perbankan, perusahaan swasta, perusahaan milik Negara, sedangkan penelitian ini dilakukan pada organisasi filantropi memiliki ciri khas nilai kedermawanan dan volunteerism.
2. Penelitian ini memiliki cakupan yang lebih luas dengan menggunakan karyawan dari 10 organisasi filantropi di Malang Raya sebagai responden penelitian.

Penelitian sebelumnya terkait dengan komitmen organisasional sebagai mediasi diteliti oleh Adam et al (2018) dan Nikpour (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti komitmen organisasional dapat menjembatani kinerja karyawan sehingga apabila komitmen organisasional tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat.

Penelitian tentang budaya organisasi terhadap komitmen dijelaskan oleh Al-Sada et al (2017), Raharjo et al (2018), Shim et al (2015), Jain (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Virtanen (2000) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat dikonsepsikan sebagai kuatnya komitmen organisasional. Kesesuaian yang kuat antara preferensi nilai individu dan nilai-nilai organisasi yang diyakini akan menghasilkan komitmen karyawan yang kuat.

Harwiki (2016), Wandary dan Anisah (2015), Ghashghaeinia dan Hafezi (2015), Purnama (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). O'Reilly dan Chatman (1996) menyatakan bahwa budaya bertindak sebagai mekanisme kontrol sosial. Budaya organisasi membantu dalam menciptakan kecenderungan untuk mengembangkan sikap dan perilaku tertentu, misalnya, perasaan terikat atau terpisah dengan organisasi, dan perilaku pro-sosial atau antisosial. OCB menjadi hal yang sesuai dengan organisasi filantropi memiliki ciri khas *volunteerism* dan *altruism*.

Saat ini sudah terdapat asosiasi organisasi filantropi yaitu Filantropi Indonesia yang beranggotakan 47 yayasan, 2 Komunitas, 6 Asosiasi/Perkumpulan/Himpunan, dan 1 Lembaga Penelitian/Akademik. Sebagai organisasi yang bergerak pada kegiatan kedermawanan sosial, organisasi filantropi dapat bertahan dan berkembang dalam ranah nasional bahkan internasional. Cangkupan kerja yang luas memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk ikut membantu sesama, terlepas dari jangkauan geografis. Kiprah organisasi filantropi yang non-diskriminatif dan berorientasi pada masalah-masalah riil semakin dibutuhkan dengan meningkatnya permasalahan kesenjangan ekonomi, sosial, maupun bencana alam.

Dapat ditemukan organisasi filantropi yang terus bertahan seperti LAZISMU Kota Malang, Aksi Cepat Tanggap, YSDF, dan lain sebagainya. Cangkupannya tidak sebatas wilayah lokal tapi nasional bahkan internasional. Program-program yang ada dapat tetap terlaksana dan terus berlanjut. Padahal organisasi filantropi tidak berorientasi laba. Hal ini menarik melihat era persaingan bisnis yang semakin ketat namun organisasi filantropi dapat bertahan dalam menjalankan operasionalnya.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dimana terdapat pembentukan komitmen organisasional dan OCB dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Dari penelitian ini dapat diketahui variabel yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan organisasi filantropi.

Berdasarkan fenomena dan ditemukannya Inkonsistensi hasil penelitian dari beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja maka dilakukan kajian lebih lanjut berupa penelitian berjudul :

"Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi oleh Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Organisasi Filantropi di Malang Raya)"

Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasional dan OCB serta dapat digunakan dalam membuat kebijakan organisasi filantropi di Malang Raya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena, kajian teoritis serta empirik maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku OCB karyawan ?
4. Apakah komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?
5. Apakah OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?

6. Apakah komitmen organisasional berperan dalam memediasi pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ?

7. Apakah OCB berperan dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan Latar Belakang dan Rumusan Masalah yang telah dikemukakan, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasional karyawan.
3. Menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap OCB karyawan.
4. Menganalisis pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis pengaruh positif OCB terhadap kinerja karyawan.
6. Menganalisis peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
7. Menganalisis peran OCB dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Sebagai pengkayaan referensi penelitian terkait organisasi filantropi dan kajian budaya organisasi, komitmen organisasional, OCB dan kinerja karyawan yang mampu meningkatkan pelayanan dan fungsional organisasi.
2. Mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia terutama konsep budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional dan OCB.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat secara praktis dalam penelitian ini berguna sebagai analisis sumber daya manusia pada organisasi filantropi maupun organisasi lainnya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor seperti penerapan budaya organisasi, komitmen organisasional, dan OCB.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

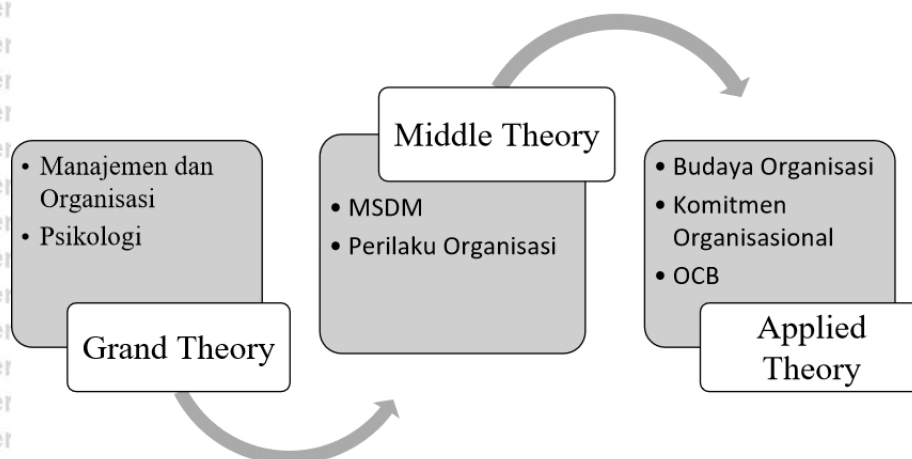
Bab ini membahas tentang landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti lain dalam topik penelitian yang dipilih oleh peneliti.

1.1 Kajian Teoritis

Terdapat tiga tingkatan teori yang menjadi landasan penelitian ini. Grand theory adalah teori utama yang melahirkan teori-teori lain dalam berbagai level. Middle theory adalah teori menengah yang lebih spesifik. Sedangkan applied theory berada pada ranah aplikasi/penerapan (Dougherty & Pfaltzgraff, 1990).

Berikut gambaran hubungan teori:

Gambar 2.1 Grand Theory Penelitian



(Sumber: Dougherty & Pfaltzgraff, 1990)

Grand Theory

Manajemen dan organisasi serta sosiologi adalah *grand theory* yang melandasi penelitian ini. Kedua disiplin ilmu ini menghasilkan *middle theory* yaitu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

Middle Theory

MSDM menjadi *middle theory* pertama pada penelitian ini. Manajemen sumberdaya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, mengapresiasi, dan memberikan kompensasi pada karyawan, serta mengelola hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan (Dessler, 2013:4). Menurut Armstrong (2014:1) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pendekatan strategis, terintegrasi dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja di organisasi. Dari pengertian para ahli, MSDM merupakan pengelolaan sumber daya manusia dengan memperhatikan tahapan dan faktor-faktor yang ada untuk tujuan organisasi.

Middle theory kedua yang relevan dengan penelitian ini adalah perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins dan Judge, 2013:10). Perilaku organisasi merupakan kajian interdisiplin untuk pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Perilaku organisasi memperhatikan apa yang dilakukan orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku mereka memengaruhi kinerja organisasi.

Dari kedua *middle theory* selanjutnya menjadi *applied theory* yaitu budaya organisasi, komitmen organisasional, OCB, dan Kinerja.

2.1.1 Budaya Organisasi

A. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya tidak bisa dilepaskan dari komunitas atau organisasi. Bagaimana hubungan dan interaksi sosial satu sama lain dalam suatu komunitas atau organisasi menghasilkan budaya yang berlaku. Hal ini dibangun di atas kepentingan bersama dan kewajiban bersama yang dilaksanakan oleh semua anggota.

Budaya merupakan karakteristik unik dari kelompok manusia yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan dasar untuk menemukan makna bersama dari peristiwa di sekitarnya. Schein (2004) berpendapat bahwa budaya menunjukkan dirinya pada tiga tingkat - artefak yang terlihat (seperti pola perilaku), nilai yang dianut (seperti pernyataan misi) serta keyakinan dan asumsi yang tidak terlihat (selanjutnya disebut "keyakinan" untuk singkatnya) yang mendasari kedua tingkat yaitu artefak yang terlihat dan nilai-nilai yang dianut (Schein, 2004).

Dessler (2013:466) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai karakteristik, tradisi, dan perilaku yang dimiliki oleh karyawan. Nilai menjadi keyakinan dasar tentang apa yang benar atau salah, apa yang harus atau tidak boleh dilakukan. Pembentukan nilai organisasi membentuk perilaku anggotanya karena digunakan sebagai panduan berperilaku. Selain itu akan menghasilkan ciri khas organisasi melalui tradisi dan karakteristik yang dibangun.

Armstrong (2014:120) menjelaskan bahwa budaya organisasi atau perusahaan adalah pola nilai, norma, kepercayaan, sikap, dan asumsi yang membentuk cara-cara di mana orang dalam organisasi berperilaku dan pekerjaan dilaksanakan. Nilai merujuk pada apa yang diyakini penting tentang bagaimana orang dalam organisasi berperilaku dan keyakinan dasar tentang apa yang benar

atau salah, atau tentang apa yang harus atau tidak seharusnya dilakukan.

Sedangkan norma adalah aturan perilaku yang tidak tertulis yang berlaku diorganisasi. Ia menekankan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan aspek subjektif dari apa yang terjadi dalam organisasi dan bersifat abstrak seperti nilai dan norma yang meliputi keseluruhan atau bagian dari organisasi, yang mungkin tidak disadari.

Luthans (2011:72) budaya organisasi merupakan hal yang cukup kompleks dan memiliki sejumlah karakteristik penting yakni aturan perilaku yang dapat diamati, norma, nilai yang paling dominan, filosofi, aturan dan iklim organisasional. Berikut uraian karakteristik budaya organisasi menurut definisi Luthans:

1. Keteraturan perilaku yang dapat diamati yakni bahasa, terminologi, dan ritual yang berkaitan dengan rasa hormat dan sikap.
2. Norma terkait standar perilaku, termasuk pedoman tentang deskripsi pekerjaan.
3. Nilai dominan adalah nilai-nilai utama yang dipegang oleh organisasi. Contoh adalah kualitas produk tinggi, absensi rendah, dan efisiensi tinggi.
4. Filosofi yakni kebijakan yang diyakini tentang bagaimana karyawan dan/atau pelanggan harus diperlakukan.
5. Aturan. Ada pedoman berinteraksi dan beraktifitas dalam organisasi.
6. Iklim organisasi adalah perasaan tentang keadaan fisik dan interaksi antar sesama anggota maupun pihak luar.

Definisi-definisi budaya organisasi tersebut tidak lepas dari nilai-nilai dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi, lebih dalam budaya organisasi juga mencakup filosofi, interaksi, dan iklim organisasi. Hal ini dapat dijadikan dasar untuk objek penelitian yaitu organisasi filantropi yang menyalurkan kedermawanan sebagai aktivitas organisasi. Nilai kedermawanan yang melekat pada organisasi filantropi menjadi ciri khas dan jumlahnya yang meningkat menjadi hal perlu dikaji lebih mendalam.

B. Indikator-indikator Budaya Organisasi

Dalam upaya untuk lebih memahami konsep budaya organisasi, beberapa tipologi telah dikembangkan. Menurut Robbins (2006) terdapat sistem makna yang dipercaya dan diyakini oleh anggota-anggota suatu organisasi. Hal ini menjadi pembeda dengan organisasi lainnya. Berdasarkan karakteristik yang dihargai oleh organisasi tersebut terbentuk sistem makna yang bersama-sama dijalankan. Robbins (2006) menjabarkan tujuh karakteristik budaya organisasi.

1. Inovasi dan pengambilan resiko, kemampuan karyawan menemukan inovasi dan mengambil resiko.
2. Memperhatikan detail, kemampuan menganalisis secara teliti dan melihat hal kecil.
3. Orientasi hasil. Perhatian untuk mendapatkan hasil dan tidak terlalu memperhatikan teknik dan proses yang digunakan.
4. Orientasi orang. Pertimbangan manajemen dalam memperhitungkan dampak yang akan diterima oleh orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Tingkat pengorganisasian berdasarkan tim dalam menjalankan program dan kegiatan..

6. Keagresifan. Tingkat kompetisi dan kesungguhan dalam mencapai tujuan.

7. Kemantapan/Stabilitas. Kecenderungan untuk mempertahankan status quo daripada pertumbuhan.

Salah satu tipologi dikembangkan oleh Goffee dan Jones (1996). Goffee dan

Jones (1996) menafsirkan makna budaya organisasi dalam istilah "komunitas"

organisasi dan bagaimana orang berhubungan satu sama lain. Budaya

organisasi dapat dilihat melalui lensa sosiologi, yang menghasilkan dua

hubungan manusia yang berbeda: sosiabilitas (kemampuan bersosialisasi) dan

solidaritas.

1. Sosiabilitas adalah ukuran interaksi sosial dan keramahan di antara anggota kelompok. Hal ini menghasilkan hubungan emosional dan non-instrumental (hubungan di mana orang tidak melihat orang lain sebagai alat untuk mencapai tujuan mereka sendiri) di antara individu yang menganggap satu sama lain sebagai teman.

2. Solidaritas adalah ukuran kemampuan komunitas untuk mengejar tujuan bersama dengan cepat dan efektif, terlepas dari ikatan personal. Hubungan yang terjalin didasarkan pada tugas bersama, kepentingan bersama, atau tujuan bersama yang akan menguntungkan semua pihak yang terlibat.

Dari kedua dimensi tersebut menghasilkan empat jenis budaya organisasi yaitu *networked*, *mercenary*, *fragmented*, dan *communal*. Tak satu pun dari budaya ini yang "terbaik". Maka perlu ada penilaian terhadap internal organisasi dan situasi persaingan untuk dapat menentukan budaya yang optimal untuk

diterapkan. Dalam kasus organisasi non-profit yang berlandaskan agama, politik, dan sipil semakin tinggi sosiabilitas dan solidaritas akan semakin baik sehingga kedua indikator ini relevan untuk mengukur budaya organisasi pada organisasi filantropi.

2.1.2 Komitmen Organisasional

A. Pengertian Komitmen Organisasional

Mathis dan Jackson (2010:158) menjelaskan definisi komitmen organisasional adalah keyakinan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan keinginannya untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. Sejalan dengan definisi tersebut, Armstrong (2014:336) mendefinisikan Komitmen organisasional mengacu pada keterikatan dan kesetiaan. Menurutnya komitmen organisasional terkait dengan perasaan individu tentang organisasi mereka yang diwujudkan dengan keinginan tetap berada didalam organisasi, penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, dan kesiapan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi. Dia menambahkan bahwa komitmen organisasional dapat dilihat melalui tiga ciri perilaku yaitu kejelasan tindakan, kesungguhan menyelesaikan pekerjaan, dan tindakan secara sukarela.

Mowdays *et al* (1982:46) mendefinisikan komitmen organisasional dengan tiga karakteristik perilaku yaitu (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; (2) kesediaan untuk mengerahkan upayanya atas nama organisasi; dan (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Lebih lanjut Luthans (2011:147) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu sikap kesetiaan karyawan dan kepedulian terhadap organisasi untuk keberhasilan serta kesejahteraan yang berkelanjutan. Dengan definisinya, Luthans berupaya menjelaskan komitmen organisasional secara lebih menyeluruh dan terukur. Keseluruhan definisi yang ada menunjukkan bahwa

komitmen organisasi tidak terlepas dari sikap loyal terhadap nilai dan tujuan organisasi serta berupaya mencapai keberhasilan baik bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri.

Berdasarkan berbagai kajian teori mengenai komitmen organisasional bila dikaitkan dengan organisasi filantropi yang menyalurkan nilai kedermawanan sebagai operasinya maka komitmen organisasional dianggap memiliki peran yang sangat penting. Organisasi filantropi memiliki kepercayaan terhadap para donaturnya untuk dapat menyalurkan manfaat kepada pihak yang membutuhkan.

Komitmen mereka sangat dibutuhkan dalam menyalurkan dana yang dipercayakan oleh donatur. Keinginan dari para karyawannya untuk tetap berada di organisasi dan dukungan mereka terhadap keberlangsungan pencapaian tujuan menjadi bahan pertimbangan dalam kajian penelitian ini.

B. Indikator Komitmen Organisasional

Dalam perkembangan kajian komitmen organisasional terdapat dukungan terhadap model tiga indikator yang diusulkan oleh Meyer dan Allen. Kreitner dan Kinicki (2014:167) menyatakan bahwa untuk meningkatkan komitmen karyawannya terdapat indikator-indikator yang merujuk model pada Meyer dan Allen. Ketiga indikator tersebut pada prinsipnya menjelaskan perbedaan alasan mengapa individu memilih untuk tetap tinggal di dalam organisasi, yaitu:

- 1) Komitmen Afektif (*affective commitment*) melibatkan keterikatan emosional karyawan yang ditunjukkan dengan identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi dan keterlibatan dalam organisasi. Hal ini terbentuk karena adanya kesesuaian nilai-nilai yang dimiliki karyawan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan. Keinginan untuk tetap tinggal yang didorong oleh lingkungan kerja yang positif, nyaman, menyenangkan. Lebih jauh adanya pengorbanan demi pencapaian tujuan organisasi.

2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) melibatkan komitmen berdasarkan pertimbangan biaya yang ditanggung karyawan jika meninggalkan organisasi. Karyawan akan mempertimbangkan apakah organisasi bisa memberikan keberlangsungan terhadap dirinya jika ia tetap tinggal. Apakah perusahaan menjadi tempat terbaik bagi dirinya, memberikan apa yang dibutuhkan oleh karyawan, dan memiliki arti kedepannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Selain itu kerugian kehilangan tunjangan, kesempatan karir, jaringan kolega kerja, keuntungan finansial ataupun non-finansial jika ia keluar dari organisasi.

3) Komitmen normatif hadir karena adanya penilaian karyawan untuk tetap bersama organisasi karena itu adalah hal yang benar untuk dilakukan. Keyakinan bahwa organisasi telah melakukan hal yang benar dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini karena adanya kepercayaan bahwa organisasi memberikan manfaat bagi dirinya ataupun orang lain sehingga memunculkan keharusan untuk tetap tinggal dan rasa bersalah bila meninggalkan organisasi.

2.1.3 Organizational Citizenship Behaviors (OCB)

A. Pengertian OCB

Organizational citizenship behavior (OCB) dapat diartikan sebagai perilaku/sikap para pekerja yang melebihi persyaratan peran formalnya baik secara nyata dan tidak nyata (Organ, 1998:4). Merupakan perilaku karyawan yang melampaui kewajiban tugas (*extra-role*) dan berkontribusi terhadap efektivitas fungsi organisasi. Didorong oleh kepekaan terhadap kondisi dan tidak mengharap mendapatkan imbalan atas apa yang dilakukan. Wandary (2015)

menjelaskan OCB adalah jenis inisiatif yang bukan merupakan persyaratan yang diatur dalam peran deskripsi pekerjaan (*in-role*) dan tidak secara jelas ditentukan dalam kontrak kerja seseorang.

OCB memainkan peran penting dalam pengembangan modal sosial dalam organisasi dan memfasilitasi berfungsinya organisasi secara efektif (Bolino, 2002). Menurut Organ (1997), OCB dapat menciptakan lingkungan sosial dan psikologis yang mendukung pelaksanaan tugas. Demikian pula, Borman (2004) menyatakan bahwa OCB membantu mempertahankan konteks organisasi, sosial, dan psikologis yang berfungsi sebagai katalis penting untuk tugas yang harus diselesaikan.

Rani (2009) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektivitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi. Serupa dengan Elfina (2003) yang menjelaskan bahwa OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat altruistik (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri untuk kesejahteraan orang lain. Garay (2006) berpendapat bahwa OCB merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau atau melakukan tugas atau pekerjaan diluar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya.

OCB memiliki karakteristik perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku yang bersifat menolong serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja (Budihar, 2004). OCB melibatkan beberapa unsur perilaku, yakni meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja (Aldag dan Resckhe, 1997). Tindakan yang didasari

kesukarelaan menjadi unsur penting OCB karena bertindak bukan didasari untuk mendapat imbalan pribadi tapi kebaikan organisasi. Perilaku yang dilakukan individu di tempat kerja yang secara formal bukan bagian dari tugas tugasnya tetapi dilakukan oleh individu tersebut untuk membantu pekerja lain atau organisasi itu sendiri.

Berdasarkan berbagai penjelasan dan pandangan mengenai OCB dapat disimpulkan bahwa OCB adalah tindakan sukarela karyawan diluar deskripsi pekerjaan formal (*extra-role*) yang tidak didasarkan untuk mendapat imbalan namun sebagai upaya memberikan sumbangsih positif bagi keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. Menarik untuk diteliti pada organisasi filantropi yang berorientasi non-laba dan operasinya ditanggung dari donatur. Melihat pentingnya kontribusi karyawan di organisasi filantropi baik *extra-role* maupun *in-role*.

B. Indikator-indikator OCB

Organ (1988:6) menyebutkan ada lima indikator OCB yang sampai saat ini menjadi rujukan beberapa penelitian, yaitu :

- 1) *Altruism*, merupakan perilaku karyawan yang menunjukkan kepedulian terhadap rekan kerjanya. Hal ini ditunjukkan dengan memberikan pertolongan kepada rekan kerjanya mengenai tugas dalam organisasi. Tindakan ini tidak menjadi kewajiban yang ditanggungsnya namun lebih pada inisiatif pribadi.
- 2) *Conscientiousness*, yaitu kesadaran terhadap harapan organisasi terhadap dirinya untuk mencapai standar yang ada. Hal ini diwujudkan dengan menjalankan peraturan dengan baik dan menjalankan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.

- 3) *Sportmanship*, merupakan perilaku menyesuaikan dengan keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Adanya toleransi terhadap keadaan organisasi yang tidak sesuai dengan harapan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, sehingga berdampak pada karyawan akan cenderung lebih sopan, saling menghargai, dan bekerja sama dengan yang lain serta turut menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman.
- 4) *Courtesy*, adalah perilaku memperhatikan kesopanan dalam berinteraksi dengan rekan kerjanya. Hal ini ditunjukkan dengan menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya dan berkomunikasi, memberikan bimbingan, dan arahan dengan santun agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Adanya rasa saling menghargai dan memperhatikan perasaan orang lain.
- 5) *Civic virtue*, merupakan perilaku yang mengindikasikan keterlibatan dan rasa tanggung jawab pada kegiatan-kegiatan organisasi (setia mengikuti perubahan dalam organisasi, berinisiatif untuk kebaikan organisasi, merekomendasikan perbaikan operasi atau prosedur-prosedur organisasi, dan melindungi sumber daya kekuatan yang dimiliki oleh organisasi).

2.1.4 Kinerja

A. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Armstrong (2014:331) kinerja didefinisikan sebagai perilaku yang mendukung hasil. Adapun dalam penelitiannya Zablah *et al* (2012:25) mendefinisikan kinerja sebagai sejauh mana karyawan berkontribusi pada efektivitas organisasi sesuai ekspektasi yang terkait dengan peran pekerjaannya.

Kinerja merupakan hal yang penting diperhatikan sebab menggambarkan seberapa baik karyawan melaksanakan tugas yang diberikan. Individu dengan kinerja tinggi sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan, meningkatkan

produktivitas, dan meningkatkan daya saing suatu organisasi (Sonntag & Frese, 2002:4).

Brumbach (1988: 387) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku dan hasil. Menurutnya perilaku adalah hasil keadaan mental dan usaha langsung karyawan yang diaplikasikan saat melaksanakan tugas. Tidak hanya mempengaruhi hasil tapi juga bentuk perilaku yang bisa dijadikan bagian dari penilaian. Konsep kinerja ini membawa pada kesimpulan bahwa penilaian dan pemberian penghargaan terhadap kinerja individu harus mempertimbangkan berbagai dimensi.

B. Instrumen Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja individu terdapat berbagai instrumen yang dikemukakan. Terdapat tiga kriteria yang paling populer yaitu hasil tugas individu, perilaku, dan sifat-sifat (Robbins dan Judge, 2013:555). Mathis dan Jackson (2010:324) mengemukakan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan sebagai berikut:

- 1) Kuantitas output yaitu keluaran kuantitatif yang harus dihasilkan oleh karyawan.
- 2) Kualitas output yaitu standar nilai keluaran yang harus dihasilkan oleh karyawan.
- 3) Ketepatan waktu yaitu lamanya pekerjaan harus diselesaikan.
- 4) Kehadiran / kehadiran di pekerjaan.
- 5) Efisiensi menyelesaikan pekerjaan, berkaitan dengan tingkat biaya yang dikeluarkan yang tepat guna dan minim kerugian.
- 6) Efektivitas menyelesaikan pekerjaan, berkaitan dengan keberhasilan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang sesuai dengan tujuan.

Koopmans *et al* (2014) mengembangkan instrumen untuk mengukur kinerja

karyawan secara lebih valid yaitu *Individual Work Performance Questionnaire 1.0*

(IW PQ 1.0) yang terdiri dari performansi tugas (*Task Performance*), performansi

kontekstual (*contextual performance*), dan perilaku kerja kontraproduktif

(*counterproductive work behavior*).

1) Performansi tugas dapat didefinisikan sebagai kecakapan atau kemampuan untuk melakukan tugas inti atau pusat dari pekerjaan tersebut

2) Performansi kontekstual dapat didefinisikan sebagai perilaku dan tindakan ekstra di luar tugas utama yang mendukung organisasi.

3) Perilaku kerja kontraproduktif mengacu pada perilaku yang tidak relevan bagi pencapaian tujuan organisasi.

IW PQ merupakan kuesioner singkat untuk mengukur kinerja karyawan dalam populasi umum yang dapat digunakan untuk penelitian (Koopmans, 2015).

Oleh karena itu cocok untuk studi penelitian yang melibatkan karyawan dari berbagai organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Pada bagian penelitian terdahulu menyajikan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan diambil maka penelitian yang akan disajikan berkaitan dengan budaya organisasi, komitmen organisasional, citizenship behavior (OCB), dan kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu dijadikan landasan empiris dalam membangun kerangka konseptual penelitian dengan variabel Budaya organisasi terhadap kinerja dengan komitmen organisasional dan OCB sebagai mediasi. Berikut beberapa kajian penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel-variabel tersebut.

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dijelaskan penelitian Shahzad *et al* (2017) yang mengeksplorasi peran budaya organisasi, khususnya budaya inklusif, dalam kinerja inovasi industri perangkat lunak di Pakistan. Penelitian ini menggunakan SPSS version 20 untuk menganalisis data kuisisioner terstruktur dari 215 responden. Hasil penelitiannya menunjukkan kinerja inovasi organisasi didukung dan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Fleksibilitas/dukungan terhadap perubahan dan iklim organisasi adalah faktor budaya organisasi yang relatif signifikan terhadap kreativitas dan kinerja inovasi.

Ponnu *et al* (2015) menyelidiki pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen kinerja di industri asuransi. Data dikumpulkan dari 100 karyawan di Zurich Insurance Malaysia menggunakan teknik convenience sampling. Penelitian ini menggunakan lima variabel untuk mengukur budaya organisasi: perspektif adaptif, komunal, *network*, *mercenary* dan *fragmented culture*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat asosiasi atau hubungan antara budaya organisasi terhadap manajemen kinerja.

Aboramadan *et al* (2019) dalam penelitian menguji hubungan antara budaya organisasi, inovasi dan kinerja bank di Palestina. Penelitian melibatkan 186 karyawan bank di Gaza, Palestina. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan inovasi pemasaran memiliki dampak positif pada kinerja bank.

Penelitian Tan (2019) mensintesis konsep hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Ekonomi organisasi (yang mengonseptualisasikan budaya organisasi sebagai keyakinan bersama) menunjukkan bahwa budaya yang lebih homogen dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian Putriana (2015) menyelidiki hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian melibatkan 214 karyawan pabrik sepeda motor besar Jepang di Jakarta. Data diuji dan dianalisis untuk dapat menggunakan *partial least square-structural equation modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan.

Penelitian Kurniasari (2018) bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perawat. Penelitian melibatkan 143 perawat di salah satu RSUD Probolinggo yang dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan kompetensi, pelatihan dan budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perawat. Namun budaya organisasi mempengaruhi kinerja organisasi secara tidak langsung dengan dimediasi penuh oleh komitmen organisasional.

Rozanna et al (2019) mengeksplorasi pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Pidie, Provinsi Aceh, Indonesia. Seluruh 209 staf instansi tersebut dipilih sebagai sampel penelitian menggunakan teknik sensus. Untuk mengumpulkan data, penelitian menyebarkan kuesioner terstruktur kepada responden. Dengan menggunakan pendekatan structural equation modeling (SEM), penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian empiris yang ada dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan yang pada penelitian ini berfokus pada organisasi filantropi.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja karyawan

Hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja dijelaskan dalam hasil penelitian Oyewobi *et al* (2019). Sampel penelitian adalah 120 profesional konstruksi perempuan pada organisasi konstruksi Nigeria menengah dan besar dan data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan *partial least square structural equation modelling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi.

Chiu *et al* (2019) dalam penelitiannya meneliti responden yang berjumlah 254 karyawan pusat kebugaran di Kota Taipei, Taiwan. Alat analisis yang digunakan adalah *structural equation modeling* (SEM). Hasilnya menunjukkan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Franco dan Franco (2017) meneliti di sektor UKM Keluarga di Portugal ini mengambil data dari 101 karyawan. Hasil yang diperoleh adalah dalam UKM Keluarga, komitmen afektif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kontekstual.

Adam *et al* (2018) menyelidiki hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan dan peran mediasi komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di sebuah perusahaan publik lokal yang melayani air bersih untuk masyarakat. Metode non-probability sampling dengan teknik accidental sampling digunakan untuk mengumpulkan 260 karyawan untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

Metode deskriptif dan verifikatif digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan komitmen organisasi terbukti menjadi mediator dalam hubungan tersebut.

Berdasarkan kajian empiris yang ada dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi kinerja karyawan yang pada penelitian ini berfokus pada organisasi filantropi.

2.2.3 Pengaruh Perilaku OCB Terhadap Kinerja karyawan

Hubungan antara OCB dan kinerja dijelaskan dalam hasil penelitian Kissi *et al* (2019) memastikan efek interaksi antara OCB, *work overload* (WO) dan kinerja karyawan. Sampel penelitian adalah 86 tim proyek industri konstruksi di Ghana dan dianalisis menggunakan regresi linear. Hasilnya membuktikan bahwa OCB secara positif mempengaruhi kinerja karyawan di industri konstruksi.

Didukung oleh Dharma (2018) dalam penelitiannya yang bertujuan menganalisis dampak motivasi dan OCB terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Penelitian ini melibatkan 74 responden yang merupakan karyawan bank dan alat analisis adalah path analysis menggunakan program SPSS. Hasilnya menunjukkan variabel OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Didukung oleh penelitian Munawir (2018) yang bertujuan mengetahui pengaruh kekuatan identitas dan OCB pada tata kelola universitas yang baik (*good governance*) dan dampaknya terhadap kinerja universitas berbasis ideologi agama. Lokasi penelitian berada di program studi di setiap fakultas di universitas swasta berbasis ideologi agama di Sulawesi Selatan dan Aceh. Hasilnya menunjukkan penerapan OCB akan mempengaruhi keberhasilan tata kelola universitas dan kinerja yang baik.

Terdapat juga penelitian oleh Sani (2019) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh spiritualitas Islam terhadap OCB dari perspektif Islam, pengaruh spiritualitas Islam terhadap OCB perspektif Islam dengan spiritualitas di tempat kerja dan komitmen organisasional menjadi mediator dan pengaruh OCBIP terhadap kinerja kerja. Penelitian dilakukan di BRI Syariah Malang dengan sample 217 karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah partial least squares (PLS). Hasilnya OCB dari perspektif Islam memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan kajian empiris yang ada dapat diambil kesimpulan bahwa OCB mempengaruhi kinerja karyawan yang pada penelitian ini berfokus pada organisasi filantropi.

2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional dijelaskan dalam hasil penelitian Al-Sada et al (2017) dengan penelitian yang bertujuan mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasional dan motivasi kerja di sektor pendidikan di negara bagian Qatar. Penelitian ini mengambil sampel 364 karyawan dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara budaya pendukung dan komitmen organisasional.

Didukung oleh Raharjo et al (2018) yang menganalisis hubungan antara Desain Pekerjaan, Komitmen Kerja dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Sumber Daya Manusia: studi tentang layanan konstruksi yang disediakan oleh konsultan nasional. Penelitian ini melibatkan empat Kontraktor Besar Badan Usaha Milik Negara Indonesia dengan sampel 100 karyawan di setiap perusahaan sehingga totalnya 400 sampel. Hasil penelitian menunjukkan variabel Budaya Organisasi dan Desain Pekerjaan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Komitmen Kerja.

Shim et al (2015) mengeksplorasi apakah hubungan antara kepemimpinan transformasional polisi dan komitmen organisasional dimediasi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi diukur dalam 4 dimensi yaitu budaya kelompok, berkembang, hirarki dan rasional. Secara total, 358 petugas kepolisian Korea Selatan disurvei. Hasilnya menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional. Lebih lanjut pada dimensi budaya hirarki

memberikan pengaruh yang negatif terhadap komitmen organisasional tapi dimensi yang lain seperti budaya kelompok, berkembang dan rasional memberikan pengaruh yang positif.

Jain (2015) menyelidiki budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dalam organisasi sektor publik. Data penelitian dikumpulkan dari 248 eksekutif tingkat menengah dari asisten manajer, manajer, manajer senior, dan wakil manajer umum, di 20 lokasi berbeda perusahaan pembangkit listrik utama di India. Hasilnya menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif pada komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan.

Berdasarkan kajian empiris yang ada dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi mempengaruhi komitmen yang pada penelitian ini berfokus pada organisasi filantropi.

2.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB

Hubungan antara budaya organisasi dan OCB dijelaskan dalam penelitian Harwika (2016) melibatkan 10 manajer dan 30 karyawan Koperasi Wanita di Jawa Timur. Partial Least Square (PLS) digunakan sebagai teknik analisis dalam penelitian ini. Hasil penelitiannya menunjukkan budaya organisasi berdampak signifikan pada OCB.

Wandary dan Anisah (2015) mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh nilai-nilai budaya organisasi yang hidup terhadap OCB di kalangan dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin.

Penelitian ini melibatkan 47 responden yang memenuhi kriteria dan Regresi sederhana digunakan sebagai alat analisis. Hasilnya menunjukkan terdapat hubungan yang relatif kuat antara variabel penelitian budaya organisasi dan OCB.

Ghashghaeinia dan Hafezi (2015) pada penelitiannya menyelidiki hubungan antara budaya organisasi dan OCB di antara staf universitas Islam Azad.

Penelitian ini melibatkan 351 responden dan menggunakan program SPSS dan Excel sebagai alat analisis. Hasilnya menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara indikator budaya organisasi dengan indikator OCB dalam komunitas yang diteliti.

Purnama (2013) meneliti seberapa besar hubungan budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB terhadap kinerja organisasi.

Populasi penelitian ini adalah karyawan usaha kecil menengah (UKM) di Provinsi Jawa Timur yang berpangkat supervisor hingga manager. Teknik pengambilan

sampel yang digunakan adalah kumpulan sampel (*stratified cluster sampling*)

sampel yang berjumlah 174 responden. Pemilihan daerah sampel didasarkan pada daerah yang memiliki potensi pengembangan industri (*industrial district*).

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi OCB.

Berdasarkan kajian empiris yang ada dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi mempengaruhi OCB karyawan yang pada penelitian ini berfokus pada organisasi filantropi.

2.2.6 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Hubungan Antar Variabel	Peneliti	Hasil
1.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan	Shahzad <i>et al.</i> (2013), Aboramadan <i>et al.</i> (2019), Tan (2019), Ponnu <i>et al.</i> (2015), Kurniasari (2018), Rozanna <i>et al.</i> (2019), Putriana (2015)	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan	Oyewobi <i>et al.</i> (2019), Chiu <i>et al.</i> (2019), Franco dan	Komitmen organisasional berpengaruh

		Franco (2017), Adam et al (2018)	positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan	Kissi et al (2019), Dharma (2018), Munawir (2018), Sani (2019)	OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional	Al-Sada et al (2017) Raharjo et al (2018) Shim et al (2015) Jain (2015)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organisasi
5	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB	Harwiki (2016) Wandary dan Anisah (2015) Ghashghaeinia dan Hafezi (2015) Purnama (2013)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB

(Sumber: data diolah, 2021)



BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

3.1 Kerangka Konsep Penelitian

Penelitian ini berupaya menjelaskan hubungan beberapa variabel sehingga diperlukan kerangka konseptual penelitian untuk melakukannya. Menurut Haryoko dalam Iskandar (2008), kerangka konseptual adalah penjelasan secara teoritis model konseptual variabel-variabel penelitian tentang bagaimana keterkaitan teori-teori yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yang ingin diteliti. Selanjutnya menurut Supardi (2005) menjelaskan konsep adalah pengertian secara umum suatu peristiwa atau gejala yang bersifat abstrak terutama pada tataran disiplin ilmu-ilmu sosial dan humaniora.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada organisasi filantropi. Penelitian ini di latar belakang oleh pemikiran bahwa budaya organisasi adalah hal yang sangat penting untuk mempengaruhi kinerja karyawan khususnya pada organisasi filantropi yang bergerak menyalurkan nilai kedermawanan. Melihat perkembangan organisasi filantropi yang memiliki nilai khas menjadi menarik untuk mengkaji budaya organisasi yang merupakan hasil kreasi organisasi itu sendiri terhadap kinerja karyawan. Organisasi filantropi memiliki potensi yang masih belum bisa direalisasikan dengan optimal sehingga menjadi sangat penting mempertahankan kredibilitas organisasi dan meningkatkan perhatian terhadap sumber daya manusia.

Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan kunci penting yang dapat digunakan manajer untuk mengarahkan jalannya perusahaan mereka (Smircich, 1983).

Kajian penelitian yang dilakukan oleh Karinda (2016) menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang telah dilakukan Shahzad (2017) mengemukakan hasil penelitian serupa yakni adanya pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi yang terbentuk terhadap kinerja karyawan. Didukung penelitian yang dilakukan oleh Aboramadan (2019) menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Karakteristik budaya organisasi seperti nilai-nilai dan keyakinan perusahaan dapat dikaitkan dengan komitmen dan kinerja organisasi (Harrison, 1972; Peters dan Waterman, 1982; Trice dan Beyer, 1993). Hubungan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional didukung oleh penelitian Al-Sada et al (2017) yang menunjukkan hasil penelitian adanya hubungan positif dan signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Raharjo et al (2018) menunjukkan hasil penelitian adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional.

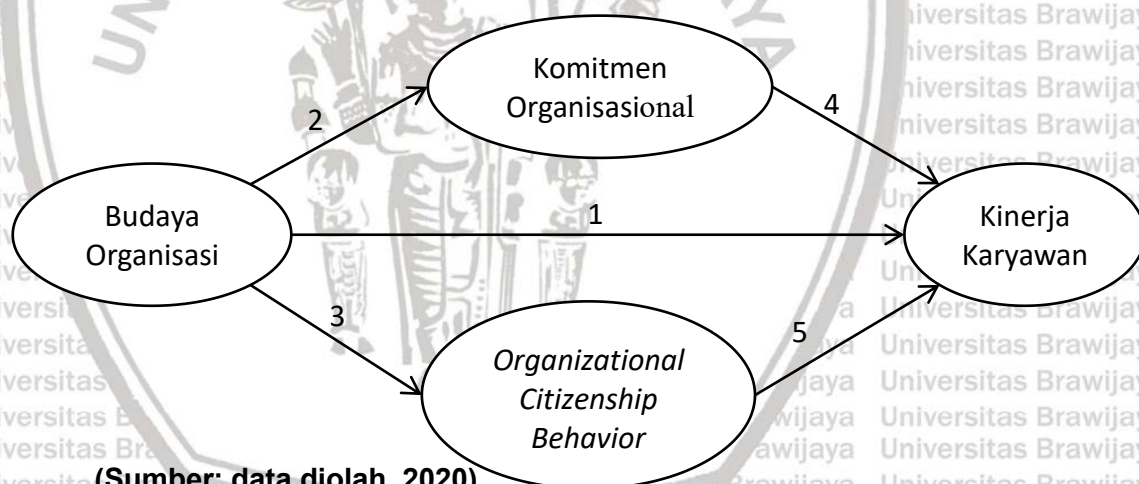
Budaya organisasi bertindak sebagai mekanisme kontrol sosial yang membantu dalam menciptakan kecenderungan untuk mengembangkan sikap dan perilaku tertentu, seperti, perasaan terikat atau terpisah dengan organisasi, dan perilaku pro-sosial atau antisosial. Hasil penelitian Harwiki (2016) menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan OCB.

Didukung Wandary dan Anisah (2015) yang hasil penelitiannya menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel budayua organisasi dan OCB. Ghashghaeinia dan Hafezi (2015) juga menujukkan hasil penelitian serupa

yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan OCB. Beberapa hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan OCB serta komitmen organisasional dan OCB terhadap kinerja karyawan sehingga memberikan pandangan baru yaitu variabel komitmen organisasional dan OCB berperan sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pengkajian secara sistematis mengenai budaya organisasi terhadap OCB, komitmen organisasional dan kinerja karyawan maka disusun suatu model konsep sebagai dasar pembentukan dasar hipotesis. Model konsep untuk penelitian ini lebih jelasnya adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual



(Sumber: data diolah, 2020)

Keterangan:

1. Karinda (2016), Shahzad *et al* (2017), Aboramadan *et al* (2019), Tan (2019), Ponnu *et al* (2015)
2. Al-Sada *et al* (2017), Raharjo *et al* (2018), Shim *et al* (2015), Jain (2015)
3. Harwiki (2016), Wandary dan Anisah (2015), Ghashghaeinia dan Hafezi (2015), Purnama (2013)
4. Oyewobi *et al* (2019), Chiu *et al* (2019), Imamoglu *et al* (2019), Franco dan Franco (2017), Adam *et al* (2018)
5. Kissi *et al* (2019), Dharma (2018), Munawir (2018), Sani (2019)

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan model konsep yang telah dijelaskan maka dibentuklah suatu model hipotesis penelitian. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2010). Model hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.2.1 Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian yang dilakukan oleh Tan (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi yang mendorong kerjasama tim dan memiliki misi yang jelas dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian Tan (2019) sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Karinda (2016); Shahzad et al. (2017) dan Aboramadan et al (2019) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi menjadi salah satu elemen mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi koordinasi dan kontrol dalam organisasi, keselarasan tujuan yang lebih baik antara organisasi dan anggotanya, dan peningkatan kerja karyawan (Kotter dan Heskett, 1992). Berdasarkan beberapa penelitian diatas diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H₁: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

3.2.2 Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Komitmen

Organisasional

Budaya organisasi selain mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, juga berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Al-Sada et al (2017) yang melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dengan meneliti pada sektor pendidikan di negara bagian Qatar. Menurut hasil penelitian tersebut bahwa budaya organisasi yang terbentuk mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Shim et al (2015) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan komitmen organisasional. Virtanen (2000) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat dikonsepsikan sebagai kuatnya komitmen organisasional. Berdasarkan penelitian diatas diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional.

H₂: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional

3.2.3 Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap pembentukan OCB karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) menguji tentang budaya organisasi terhadap OCB dengan melibatkan 10 manajer dan 30 karyawan Koperasi Wanita di Jawa Timur. Menurut hasil penelitian tersebut bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh Wandary dan Anisah (2015) dan Ghashghaenia dan Hafezi (2015) yang melakukan penelitian di perguruan tinggi menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan. O'Reilly dan Chatman (1996) menyatakan bahwa budaya bertindak sebagai mekanisme kontrol sosial. Budaya organisasi membantu dalam menciptakan kecenderungan untuk mengembangkan sikap dan perilaku tertentu, misalnya, perasaan terikat atau terpisah dengan organisasi, dan perilaku pro-sosial atau antisosial. Berdasarkan penelitian diatas diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan OCB karyawan.

H₃: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap OCB Karyawan

3.2.4 Hubungan Antara Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Selain Budaya Organisasi, komitmen organisasional juga dapat berpengaruh terhadap kinerja. Komitmen organisasional diperlukan untuk keberlanjutan organisasi yang ditunjukkan dengan sikap menjunjung tinggi nilai-nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 1995). Penelitian dari Oyewobi et al.(2019) yang meneliti tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan yang mengambil sampel pekerja konstruksi wanita di Nigeria. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Chiu et al (2017) serta Franco dan Franco (2017) yang menunjukkan bahwa tingginya komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat komitmen organisasional maka akan meningkatkan kinerja karyawan di dalam organisasi. Berdasarkan penelitian diatas diduga terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

H₄: Komitmen Organisasional Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

3.2.5 Hubungan Antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh budaya organisasi dan komitmen organisasional, namun juga dapat dipengaruhi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB direspon positif oleh organisasi karena memberikan kinerja melebihi harapan yang berdampak baik bagi organisasi.

Selain itu OCB merupakan perilaku prososial (yaitu, perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermanfaat) dan membangun kerjasama tim, komunikasi dan hubungan interpersonal (Bollino, 2002). Sebagaimana dijelaskan oleh Kissi et al (2019) dan Dharma (2018) bahwa karyawan yang memiliki OCB mampu mendukung peningkatan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian Munawir (2018) pada universitas berbasis ideologi agama juga menjelaskan bahwa baiknya OCB akan mempengaruhi keberhasilan tata kelola universitas dan kinerja yang baik. Pernyataan ini menjelaskan ketika individu dalam suatu organisasi melakukan perilaku OCB, maka individu tersebut semakin menunjukkan peningkatan kinerja. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Sani (2019) yang menunjukkan bahwa OCB yang dilakukan oleh karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian diatas diduga terdapat pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan.

H₅: OCB Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

3.2.6 Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Komitmen Organisasional

Budaya Organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan fungsinya di organisasi. Kesesuaian yang kuat antara preferensi nilai individu dan nilai-nilai organisasi yang diyakini akan menghasilkan komitmen karyawan yang kuat. Hal ini dapat menciptakan kinerja yang maksimal karena adanya komitmen organisasional. Adam et al. (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasional yang secara positif dan signifikan berperan sebagai mediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas dirumuskan hipotesis keenam sebagai berikut:

H₆: Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

3.2.7 Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi OCB

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dicapai dengan OCB. *Organization Citizenship Behavior* (OCB) yang berupa tindakan secara sukarela oleh karyawan untuk berkontribusi bagi efektivitas organisasi. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan OCB yang dibentuk melalui budaya organisasi. Supriyadi et al (2017) menyatakan OCB yang secara positif dan signifikan dapat berperan sebagai mediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dari uraian di atas dirumuskan hipotesis ketujuh sebagai berikut:

H₇: OCB Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

3.3 Definisi Operasional Variabel

Suatu konsep perlu dijabarkan dalam bentuk definisi operasional untuk lebih memudahkan pengukuran variabel. Menurut Sangadji dan Sopiah (2010),

“Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dan atau konstruk dengan cara memberikan arti atau melakukan spesifikasi kegiatan maupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk

mengukur konstruk atau variabel”. Terdapat tiga jenis variabel pada penelitian ini yakni variabel dependen, variabel intervening, dan variabel independen. Variabel

dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan. Variabel intervening dalam

penelitian ini yaitu komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sedangkan variabel independen yang digunakan oleh peneliti

dalam penelitian ini yakni budaya organisasi. Definisi operasional dalam penelitian ini yaitu :

3.3.1 Variabel Budaya Organisasi (X)

Budaya merupakan karakteristik unik dari kelompok manusia yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan dasar menemukan makna bersama dari peristiwa di sekitarnya. Budaya organisasi dibangun di atas kepentingan dan kewajiban bersama yang dilaksanakan oleh semua anggota. Budaya organisasi sebagai nilai-nilai karakteristik, tradisi, dan perilaku yang dimiliki oleh karyawan

(Dessler, 2013:466). Bagaimana hubungan dan interaksi sosial satu sama lain dalam suatu komunitas atau organisasi menghasilkan budaya yang berlaku. Pada

penelitian ini menggunakan indikator sosialitas dan solidaritas (Goffee dan Jones, 1996) sebagai indikator budaya organisasi.

1. Sosiabilitas adalah ukuran interaksi sosial dan keramahan di antara anggota kelompok. Hal ini menghasilkan hubungan emosional dan non-instrumental (hubungan di mana orang tidak melihat orang lain sebagai alat untuk

mencapai tujuan mereka sendiri) di antara individu yang menganggap satu sama lain sebagai teman. Contoh dari indikator sosiabilitas adalah, "Sesama karyawan saling menghargai satu sama lain".

2. Solidaritas adalah ukuran kemampuan komunitas untuk mengejar tujuan bersama dengan cepat dan efektif, terlepas dari ikatan personal. Hubungan yang terjalin didasarkan pada tugas bersama, kepentingan bersama, atau tujuan bersama yang akan menguntungkan semua pihak yang terlibat.

Contoh dari indikator solidaritas adalah, "Kami berkeinginan kuat untuk berhasil."

Dalam kasus organisasi non-profit yang berlandaskan agama, politik, dan sipil semakin tinggi sosiabilitas dan solidaritas akan semakin baik sehingga kedua indikator ini relevan untuk mengukur budaya organisasi pada organisasi filantropi.

3.3.2 Variabel Komitmen Organisasional (Z1)

Mowdays et al (1982:46) mendefinisikan komitmen organisasional dengan tiga karakteristik perilaku yaitu (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; (2) kesediaan untuk mengerahkan upayanya atas nama organisasi; dan (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Serupa dengan definisi tersebut Meyer dan Allen menggunakan tiga indikator untuk mendefinisikan komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuitas. Dalam penelitian ini variabel komitmen organisasional diukur menggunakan 3 indikator mengacu pada pendapat Meyer dan Allen (Kreitner dan Kinicki, 2014:167), yaitu:

a. Komitmen Afektif (affective commitment) yaitu keterikatan emosional karyawan yang ditunjukkan dengan identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi dan keterlibatan dalam organisasi.

b. Komitmen berkelanjutan (continuance commitment) yaitu komitmen yang didasari perhitungan akibat yang ditanggung karyawan jika meninggalkan organisasi seperti kerugian kehilangan tunjangan, kesempatan karir, jaringan kolega kerja, keuntungan finansial ataupun non-finansial jika ia keluar dari organisasi.

c. Komitmen normatif hadir karena adanya penilaian karyawan untuk tetap bersama organisasi karena itu adalah hal yang benar untuk dilakukan sehingga memunculkan keharusan untuk tetap tinggal dan rasa bersalah bila meninggalkan organisasi.

3.3.3. Variabel OCB (Z2)

OCB adalah inisiatif perilaku individu yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal yang melampaui kewajiban tugas dan berkontribusi terhadap efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988).

Organizational citizenship behavior (OCB) dapat diartikan sebagai perilaku/sikap para pekerja yang melebihi persyaratan peran formalnya baik secara nyata dan tidak nyata (Organ, 1998). Definisi ini mendasari sebagian besar studi OCB.

Penelitian ini menggunakan lima indikator OCB yang dikemukakan oleh Organ (2006) yaitu :

- 1) *Altruism*, adalah perilaku karyawan yang menunjukkan kepedulian terhadap rekan kerjanya walaupun bukan kewajiban yang ditanggungnya namun lebih pada inisiatif pribadi.
- 2) *Conscientiousness*, adalah kesadaran dengan menjalankan peraturan dengan baik dan menjalankan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.
- 3) *Sportmanship*, merupakan perilaku menyesuaikan dan memberikan toleransi dengan keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keluhan.

4) *Courtesy*, adalah rasa saling menghargai, memperhatikan perasaan orang lain, dan menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya

5) *Civic virtue*, merupakan perilaku yang mengindikasikan rasa tanggung jawab seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

3.3.4 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja didefinisikan sebagai perilaku dan hasil (Armstrong, 2014:331). Lebih lanjut menurut Zablah *et al* (2012:25) kinerja adalah upaya karyawan berkontribusi pada efektivitas organisasi sesuai ekspektasi yang terkait dengan peran pekerjaannya. Konsep kinerja ini membawa pada kesimpulan bahwa penilaian dan pemberian penghargaan terhadap kinerja individu harus mempertimbangkan berbagai dimensi.

Berdasarkan tinjauan sistematis Koopmans *et al* (2014) mengembangkan instrumen untuk mengukur kinerja karyawan secara lebih valid yaitu *Individual Work Performance Questionnaire 1.0* (IWPQ 1.0) yang terdiri dari tiga indikator yaitu:

1) Performansi tugas dapat didefinisikan sebagai kecakapan atau kemampuan untuk melakukan tugas inti atau pusat dari pekerjaan tersebut. Dimensi ini terdiri dari kemampuan dalam merencanakan dan mengatur pekerjaan, kualitas pekerjaan, berorientasi pada hasil, dan kemampuan bekerja secara efisien.

2) Performansi kontekstual dapat didefinisikan sebagai perilaku dan tindakan ekstra di luar tugas utama yang mendukung organisasi. Hal ini mencakup konteks kerja psikologis, sosial, dan organisasi

3) Perilaku kerja kontraproduktif mengacu pada perilaku yang tidak relevan bagi pencapaian tujuan organisasi. Contohnya seperti mengeluh, melakukan tindakan yang membahayakan organisasi, menyalahgunakan informasi,

menyalahgunakan waktu dan sumber daya, perilaku tidak aman, dan kualitas kerja yang buruk.

Namun pada penelitian ini hanya digunakan 2 indikator yaitu performansi tugas dan performansi kontekstual. Indikator perilaku kerja kontraproduktif tidak relevan dengan objek penelitian yaitu organisasi filantropi karena termasuk organisasi nirlaba yang tidak berorientasi pada laba dan motif kesukarelaan karyawan ketika bergabung ke dalam organisasi filantropi.

Berdasarkan teori dan konsep yang telah dirumuskan, dapat dijelaskan variabel, indikator, dan item dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 3.1

Tabel 3.1
Definis Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1	Budaya Organisasi (X)	Sosiabilitas (X1)	1. Sesama kolega berusaha menjalin pertemanan dan menjaga hubungan mereka tetap kuat 2. Kerukunan antar kolega 3. Intensitas bersosialisasi di luar kantor antar kolega 4. Sesama kolega saling menghargai satu sama lain 5. Tetap menjalin berhubungan dengan kolega yang meninggalkan organisasi 6. Saling membantu karena mereka saling berkaitan 7. Intensitas bercerita tentang masalah pribadi	Goffee dan Jones (1996)

		Solidaritas (X2)	8. Organisasi, divisi, unit, tim memahami dan berbagi tujuan bisnis yang sama 9. Pekerjaan diselesaikan secara efektif dan produktif 10. Terdapat tindakan tegas untuk mengatasi kinerja yang buruk 11. Keinginan kolektif untuk berhasil tinggi 12. Kesigapan memanfaatkan peluang untuk keunggulan kompetitif muncul 13. Sesama kolega berbagi tujuan strategis yang sama 14. Tahu siapa pesaing organisasi	
2	Komitmen Organisasi (Z1)	Afektif (Z1.1)	15. Merasa menjadi bagian dari Organisasi Filantropi ini 16. Secara emosional merasa ada keterikatan dengan Organisasi Filantropi ini 17. Mempunyai perasaan memiliki (sense of belonging) terhadap Organisasi Filantropi ini	Kreithner dan Kinicki (2014)
		Normatif (Z1.2)	18. Memiliki kewajiban untuk tetap berada di dalam Organisasi Filantropi ini 19. Tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan Organisasi Filantropi ini 20. Akan tetap loyal dan menunjukkan pengabdian pada organisasi Filantropi ini	

		Berkelanjutan (Z1.3)	21. Memiliki sedikit kesempatan pekerjaan jika meninggalkan Organisasi Filantropi ini 22. Keluarga dan Teman dekat akan menyayangkan bila keluar dari Organisasi Filantropi ini 23. Akan mengalami kesulitan mencari pekerjaan jika meninggalkan organisasi filantropi ini	
3	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z2)</i>	Mementingkan Orang lain (Altruism) (Z2.1)	24. Berupaya saling membantu rekan kerja dalam menyelesaikan masalah mereka 25. Berupaya membantu mengerjakan tugas rekan kerja saya yang membutuhkan	Organ (2006)
		Kesadaran (Conscientiousness) (Z2.2)	26. Mematuhi dan menjalankan disiplin kerja yang berlaku dengan baik 27. Tidak menghabiskan waktu dengan melakukan pekerjaan lain yang di luar tugas semestinya	
		Sikap tidak suka mengeluh (Sportmanship) (Z2.3)	28. Mempunyai kemauan untuk bertoleransi terhadap kekurangan dan berusaha sebaik mungkin tanpa mengeluh 29. Berusaha untuk tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi 30. Tidak membesarkan-besarkan permasalahan terkait dengan pekerjaan di luar proporsinya	

		Kesopanan (Courtesy) (Z2.4)	31. Memberikan perhatian terhadap bagian-bagian yang membantu kinerja organisasi 32. Membantu unit lain yang memiliki masalah terkait dengan pekerjaan mereka
		Perilaku Kebajikan (Civic virtue) (Z2.5)	33. Tidak memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi 34. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.
4.	Kinerja Karyawan (Y)	Performansi tugas (Y1)	35. Kemampuan merencanakan pekerjaan sehingga dapat menyelesaikannya tepat waktu 36. Terus mengingat target kerja yang harus dicapai 37. Kemampuan menyusun prioritas 38. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efisien 39. Mengatur waktu kerja dengan baik
		Performansi kontekstual (Y2)	40. Berinisiatif untuk memulai pekerjaan baru ketika tugas lama selesai 41. Kesiediaan menjalankan tugas-tugas menantang yang ditawarkan 42. Berusaha terus memperbarui pengetahuan terkait pekerjaan 43. Berusaha terus memperbarui keterampilan terkait pekerjaan 44. Menemukan solusi kreatif untuk masalah-masalah baru

		45. Mengambil tanggungjawab ekstra	
		46. Terus mencari tantangan baru dalam pekerjaan	
		47. Berpartisipasi aktif dalam rapat dan/atau koordinasi	

(Sumber: data primer diolah, 2020)



BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang mengukur variabel-variabel penelitian dengan data angka (Siagian, 2000). Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori yang menjelaskan hubungan atau pengaruh antara variabel yang diteliti serta bagaimana variabel pada satu faktor berpengaruh terhadap variabel pada faktor lainnya (Hasan, 2002). Penelitian ini menggunakan metode survey, yaitu penelitian yang diperoleh dari pengambilan sampel suatu populasi (Singarimbun, 2006:3).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun secara tidak langsung melalui mediasi komitmen organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan di Organisasi Filantropi Malang Raya.

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada 10 organisasi filantropi di Malang Raya (Malang Kabupaten Kota dan Kota Batu) yaitu Yatim Mandiri Malang, Lembaga Manajemen Infaq (LMI), Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Malang, Aksi Cepat Tanggap (ACT), LAZISMU Kota Malang dan Kota Batu, Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF), LAZIS Sabilillah, BAZNAZ Kota Malang, dan Badan Waqaf Alquran (BWA) Malang dipilih untuk penelitian ini karena memiliki kredibilitas yang

baik dari pengelolaan lembaga, mendapatkan kepercayaan mengelola dana donasi, serta prestasi dari ditingkat daerah maupun nasional.

Pengambilan data penelitian dilakukan pada bulan Februari sampai dengan bulan November-Desember 2020

4.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi

asaran yang digunakan dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan pada 10 organisasi filantropi di Malang Raya yaitu Yatim Mandiri Malang, Lembaga Manajemen Infaq (LMI), Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Malang, Aksi Cepat Tanggap (ACT), LAZISMU Kota Malang dan Kota Batu, Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF), LAZIS Sabilillah, BAZNAZ Kota Malang, dan Badan Waqaf Alquran (BWA) Malang. Populasi penelitian ini yaitu 154 karyawan pada organisasi filantropi di Malang Raya.

Bagian dari jumlah serta karakteristik yang dimiliki oleh populasi disebut sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2012:81). Penelitian ini menggunakan pendekatan probability sampling. Pendekatan probability sampling yang digunakan dalam penelitian yaitu sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2012) sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan populasi karyawan di organisasi filantropi di Malang Raya sehingga jumlah sampel penelitian ini yaitu 154 orang karyawan.

Dari 154 responden yang mengembalikan kuesioner hanya 115 responden (74%). Hal ini terjadi karena banyak responden yang lebih sering bekerja diluar kantor dan jarang berada dikantor sehingga banyak karyawan yang tidak selesai mengisi kuesioner sehingga data tidak lengkap yang tidak bisa dijadikan data penelitian.

4.4 Metode Pengumpulan Data

Bagian ini menjelaskan mengenai jenis data, sumber data, dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini.

4.4.1 Jenis dan Sumber Data

Unit analisis yang ada pada penelitian ini adalah individu yaitu dengan mengumpulkan data dari setiap individu dan menjadikan jawaban dari karyawan sebagai sumber data individual. Terdapat dua sumber data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primers dan data sekunder.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dengan cara pembagian kuesioner untuk mendapatkan data yang ada di lapangan melalui daftar isian pertanyaan yang diberikan kepada karyawan.

Data sekunder merupakan data yang didapatkan secara tidak langsung yang berhubungan dengan responden dan menjadi data pendukung bagi penelitian yang dilakukan, yaitu data yang sudah diolah oleh pihak lain seperti dokumen-dokumen organisasi, internet atau sumber data lainnya.

4.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Di dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode kuesioner.

Metode kuisisioner atau penyebaran angket pertanyaan adalah sejumlah pertanyaan secara tertulis yang bertujuan untuk menggali informasi dari respondens dalam arti laporan terkait pribadinya atau hal-hal yang responden ketahui (Arikunto,2002:151). Dalam penelitian ini kuesioner diserahkan kepada responden yaitu karyawan organisasi filantropi di Malang Raya.

4.5 Skala Pengukuran

Masing-masing variabel diukur dengan skala Likert dengan menggunakan skala jawaban 1-5. Jenis pertanyaan atau pernyataan dalam kuisioner yang digunakan bersifat tertutup dengan 5 (lima) alternatif jawaban. Menurut Sugiyono (2015:93) skala Likert berfungsi untuk mengukur sikap, pandangan, dan argumentasi seseorang atau sekelompok orang terhadap potensi atau permasalahan suatu obyek, rancangan suatu produk, atau proses membuat produk yang telah diciptakan. Jenis pertanyaan atau pernyataan dalam kuisioner yang digunakan bersifat tertutup dengan 5 (lima) alternatif jawaban, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Data yang diperoleh berbentuk data ordinal (data yang berupa kata-kata atau kalimat), yang selanjutnya ditransformasikan menjadi data interval. Jawaban dari instrumen berupa pertanyaan diberi skor 1-5 dengan ketentuan sebagai berikut (Riduwan dan Kuncoro, 2011: 20). Adapun skor yang diberikan pada setiap skala item adalah:

1. Sangat setuju dengan skor 5
2. Setuju dengan skor 4
3. Netral dengan skor 3
4. Tidak setuju dengan skor 2
5. Sangat tidak setuju dengan skor 1

4.6 Analisis Data

4.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah metode yang berhubungan dengan pengumpulan dan penyajian data penelitian agar mampu menghasilkan informasi yang berguna. Statistik deskriptif adalah statistik yang difungsikan untuk menganalisis data penelitian melalui pendeskripsian atau penggambaran data penelitian yang ada tanpa adanya maksud untuk membuat kesimpulan umum (Sugiyono,

2012:29). Data yang diolah berupa data mengenai responden dan rata-rata serta presentasi dari hasil angket. Analisis data ini digunakan untuk menggambarkan variabel budaya organisasi (X), komitmen organisasional (Z1), OCB (Z2), kinerja (Y).

4.6.2 Analisis Statistik Inferensial

Pengujian hipotesis atau dugaan sementara serta menghasilkan suatu model yang layak dapat menggunakan analisis statistik inferensial. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model dengan menggunakan pendekatan Variances Based SEM atau lebih dikenal dengan sebutan Partial Least Square (PLS). Structural Equation Model adalah sebuah model kausal berjenjang yang mencakup dua jenis variabel utama yakni variabel laten serta variabel observasi (Ferdinand, 2011). Variabel laten adalah variabel dengan konsep abstrak sehingga tidak bisa diukur secara langsung sedangkan variabel observasi adalah variabel yang dapat diukur secara langsung melalui konsepnya.

Software PLS yang digunakan untuk analisis data adalah SmartPLS 3.3.2

Alasan peneliti menggunakan PLS seperti yang dikemukakan oleh Ghozali dan Latan (2015:81) sebagai berikut:

- a) PLS merupakan metode analisis yang dapat diterapkan pada semua skala data.
- b) Indikator bisa bersifat reflektif atau normatif
- c) PLS dapat digunakan untuk mengeksplorasi hubungan antar variabel laten
- d) PLS dapat menghasilkan informasi yang baik sehingga dapat digunakan baik untuk eksplanasi, prediksi, maupun konfirmasi.

Langkah-langkah dalam melakukan analisis data menggunakan PLS antara lain analisis outer model, analisis inner model, dan uji hipotesis.

4.6.3 Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis Outer Model yakni melihat adanya kesesuaian antara variabel dengan pengukurannya. Analisis ini melihat Validitas dan Reliabilitas pengukuran variabel dengan melihat nilai loading factor yang berada diatas 0,5. Reliabilitas dengan melihat composite reliabilty diatas 0,7 dan cronbach's alpha diatas 0,6 serta AVE (Average Variance Extracted) yang berada diatas 0,5 (Ghozali, 2011).

Evaluasi outer model yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut:

a. Convergent Validity, merupakan kriteria dalam model pengukuran validitas indikator yang bersifat reflektif. Convergent validity dapat dinilai berdasarkan nilai loading factor pada variabel konstruk dengan indikator-indikatornya. Indikator dikatakan valid, jika koefisien loading factor diantara 0,60 – 0,70, namun untuk analisis yang teorinya tidak jelas maka loading faktor sebesar 0,50 (Ghozali dan Latan, 2015), serta tingkat signifikansi alpha sebesar 0,05 atau t-statistik sebesar 1,96.

b. Discriminant Validity, merupakan model pengukuran dengan menggunakan reflektif indikator yang diukur berdasarkan cross loading, pengukuran dengan konstruk ini berfungsi untuk mengetahui apakah konstruk mempunyai diskriminan yang memadai yang dilakukan melalui cara melakukan perbandingan antara nilai loading pada konstruk yang dituju harus memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai loading konstruk yang lain.

Artinya, jika korelasi antara konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten mampu untuk memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik dibandingkan dengan ukuran blok lainnya. Melalui discriminant validity dapat dilakukan pengukuran validitas indikator-indikator yang membentuk variabel laten.

Selain itu, discriminant validity dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien dari Square Root Average Variance Extracted ($\sqrt{\text{AVE}}$) pada setiap

variabel dengan nilai korelasi antar variabel dalam model. Suatu variabel dikatakan valid, apabila $\sqrt{\text{AVE}}$ pada model penelitian lebih besar dari nilai korelasi antar variabel (Ghozali dan Latan, 2015) dan AVE lebih besar dari 0,50.

c. composite Reliability, dapat menunjukkan derajat yang mengidentifikasi common latent (unobserved) yang berguna untuk menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk.

Batas bawah yang diterima untuk tingkat composite reliability adalah 0,70 meskipun bukan merupakan standar absolut. Suatu pengukuran dapat dinyatakan reliable apabila composite reliability dan juga cronbach alpha memiliki nilai $> 0,70$ (Ghozali dan Latan, 2015). Composite reliability dan cronbach alpha merupakan suatu pengukurans reliabilitas antar blok indikator dalam model penelitian, dimana cronbach alpha digunakan untuk memperkuat uji reliabilitas ini

4.6.4 Model Struktural (Inner Model)

Inner model adalah model structural dalam penelitian yang berfungsi untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten pada penelitian (Hartono dan Abdillah, 2009:62). Analisis Inner Model sebagai kriteria goodness of fit atau kecocokan model yang ditinjau dari nilai Q-Square. Model structural PLS diuji dengan mengukur nilai R² dan koefisien path melalui perbandingan tstatistik dengan t-tabel pada output SmartPLS. Berikut adalah parameter pengukuran inner model dalam PLS yang digunakan dalam penelitian ini :

a. R-square (R²)

Besar kecilnya koefisien R-Square menunjukkan besar kecilnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Menurut Lathan dan Ghozali (2012), nilai R-square 0.75 yang bermakna model kuat; 0.50 menunjukkan model moderat; dan 0.25 bermakna model lemah.

b. Predictive Relevance (Q-Square/ Q²)

Q-Square (Q²) berfungsi untuk mengukur seberapa baik nilai observasi penelitian yang mampu dihasilkan dari model penelitian. Nilai Q-Square berkisar antara 0 sampai dengan 1. Semakin mendekati nilai 1 menunjukkan nilai observasi menghasilkan model yang semakin baik, sebaliknya semakin mendekati nilai 0 maka menghasilkan model yang tidak baik. Ghazali dan Latan (2012) menentukan kriteria kuat lemahnya model berdasarkan Q-Square sebagai berikut: 0,35 (model kuat); 0,15 (model moderat); dan 0,02 (model lemah).

c. Goodness of Fit (Gof)

Koefisien GoF memiliki rentang nilai dari 0 sampai 1. Semakin mendekati nilai 1, berarti model menunjukkan tingkat ketepatan yang semakin tinggi, sebaliknya semakin menjauh dari nilai 1 atau semakin mendekati nilai 0, maka model dinyatakan tingkat ketepatannya semakin lemah. Ghazali dan Latan (2012) menentukan kriteria kuat lemahnya model berdasarkan pengukuran GoF, yaitu 0,36 (GoF large); 0,25 (GoF medium); dan 0,10 (GoF small).

4.7 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan resampling bootstrapping. Uji hipotesis dengan nilai t hitungan dengan kisaran angka kritis t-statistik > t-tabel (1,96) dengan tingkat signifikansi 0.05 (5%), yang menjadi dasar diterima tidaknya suatu hipotesis yang diajukan. Signifikansi pada outer model menunjukkan bahwa indikator dapat digunakan sebagai instrument pengukuran variabel laten, sedangkan bila hasil pengujian pada inner model adalah signifikan, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna antara variabel yang satu dengan yang lainnya.

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan menelaah koefisien (standardized) dan signifikansi masing-masing variabel pada pengaruh langsung, sedangkan pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan menelaah model mediasi (variabel mediasi).

4.8 Pengujian Mediasi

Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan menguji intervensi dari variabel mediasi, apakah terbukti berperan sebagai variabel mediasi sempurna (complete mediation) atau sebagai mediasi sebagian (partial mediation) atau bahkan bukan sebagai variabel mediasi. Menurut Baron dan Kenny (1986), metode pemeriksaan variabel mediasi dilakukan dengan:

- Memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi (a).
- Memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen (b).
- Menganalisis dan memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi (c).
- Menganalisis dan memeriksa pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi (c').

Intervensi dari variabel mediasi dibuktikan dengan kriteria sebagai berikut (Hair et al 2010):

- Jika pada (a) dan (b) signifikan tetapi pada (c) tidak signifikan maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (complete mediation).
- Jika (a), (b), (c), dan (c') signifikan maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (partial mediation).
- Jika salah satu pada (a) atau (b) tidak signifikan atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan variabel mediasi.

Selain itu, pengujian mediasi juga dilakukan dengan menggunakan analisis

Sobel yang sudah dikembangkan sejak tahun 1982 yang dikenal sebagai Sobel

Test (Uji Sobel) (Ghozali, 2011). Pengujian sobel dilakukan dengan

menggunakan aplikasi sobel calculator yang dilakukan untuk menguji kekuatan

dari pengaruh tidak langsung dari variabel independen (X) terhadap variabel

dependen (Y) melalui variabel intervening (Z).



BAB V

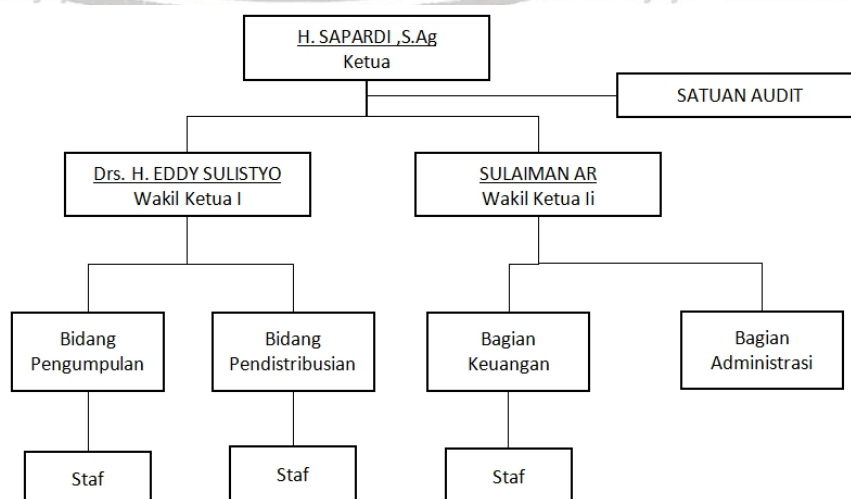
HASIL PENELITIAN

5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

5.1.1 Profil BAZNAZ

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 8 Tahun 2001 yang memiliki tugas dan fungsi menghimpun dan menyalurkan zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) pada tingkat nasional. BAZNAS merupakan adalah lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat independen dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden melalui Menteri Agama Republik Indonesia. Bersama Pemerintah, BAZNAZ memiliki tanggung jawab menyelenggarakan pengelolaan zakat yang berasaskan: syariat Islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi dan akuntabilitas. Saat ini terdiri dari 34 BAZNAZ PROPINSI, 463 BAZNAZ Kabupaten/Kota, 28 Lembaga Amil Zakat Nasional, 23 Lembaga Zakat Internasional. Berikut struktur organisasi BAZNAS Kota Malang Periode 2018-2023.

Gambar 5.1
Struktur Organisasi BAZNAS Kota



5.1.2 Profil Lembaga Manajemen Infaq (LMI)

Laznas LMI (Lembaga Manajemen Infaq) berdiri pada 1995 dan berkantor pusat di Surabaya. Tahun 1996 LMI pertama kali terlibat dalam pengumpulan dan penyaluran kepada masyarakat. Pada 2005, LMI disahkan sebagai LAZ Provinsidan tahun 2016, LMI dikukuhkan sebagai LAZNAS, yakni Lembaga amil zakat nasional. LMI telah memiliki tujuh kantor perwakilan di tujuh provinsi yang menjadi persyaratan lembaga amil zakat nasional.

LMI meraih Baznas Award 2017 kategori LAZ Nasional dengan Pendistribusian dan Pendayagunaan terbaik. Program Pemberdayaan desa LMI masuk pada outlook Baznas 2018. Tidak hanya secara nasional, kontribusi LMI juga berskala internasional dengan menjadi anggota Indonesia Humanitarian Alliance (IHA).

5.1.3 Profil Aksi Cepat Tanggap (ACT)

Aksi Cepat Tanggap (ACT) merupakan yayasan yang berkecimpung dalam permasalahan sosial dan kemanusiaan. Disahkan pada tanggal 21 April 2005. ACT melakukan aktivitasnya dalam bentuk kegiatan tanggap darurat terkait pemulihan bencana alam, berupaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan program spiritual agama seperti Qurban, Zakat dan Wakaf.

Terdapat wadah khusus untuk tenaga sukarelawan yaitu Masyarakat Relawan Indonesia yang melakukan perekrutan dan pelatihan menjadi tenaga volunteer. Ketika terdapat keadaan darurat seperti bencana alam ataupun momen keagamaan akan membuat pendaftaran relawan melalui website indonesiadermawan.id. MRI dan ACT terpisah secara manajemen untuk efektifitas pengelolaan tapi berkolaborasi dalam pelaksanaan program-program.

Selain itu terdapat juga organisasi untuk program khusus dan spesifik yang berkolaborasi dengan ACT yaitu Global Qurban, Global Zakat, dan Global Wakaf.

Tahun 2012 ACT bertransformasi menjadi lembaga kemanusiaan yang mencangkup ranah global dengan program yang lebih luas. ACT memperluas jejaring ke semua provinsi dan daerah baik dalam bentuk komunitas relawan dalam wadah MRI (Masyarakat Relawan Indonesia) maupun mendirikan kantor cabang ACT. Saat ini telah menjangkau ke 30 provinsi dan 100 kabupaten/kota di seluruh Indonesia.

ACT membangun jaringan berbentuk *representative person* hingga mempersiapkan kantor ACT di luar negeri. Aktivitas program telah melingkup ranah global sampai ke 22 Negara di wilayah Asia Tenggara, Asia Selatan, Indocina, Timur Tengah, Afrika, Indocina dan Eropa Timur. Upaya memperluas ranah kerja ACT pada skala global bermula upaya menjadi bagian penanganan setiap tragedi kemanusiaan yang terjadi di berbagai belahan dunia seperti bencana alam, permasalahan kelaparan dan kekeringan, konflik politik sosial dan peperangan, termasuk penindasan kekerasan kepada etnis minoritas berbagai negara.

5.1.4 Profil LAZISMU (Kota Malang dan Kota Batu)

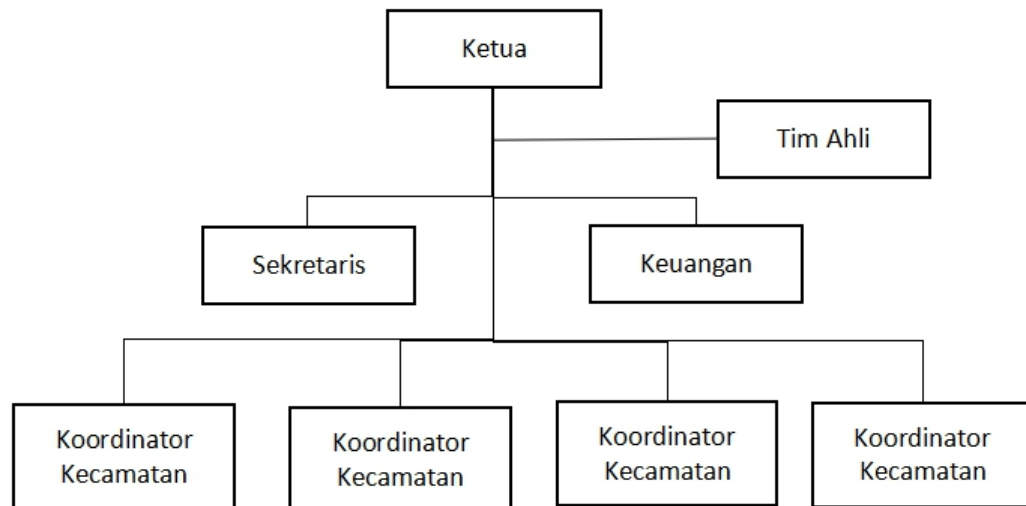
LAZISMU merupakan lembaga zakat tingkat nasional yang berdedikasi untuk pemberdayaan masyarakat melalui pendayagunaan secara produktif dana zakat, infaq, wakaf serta dana kedermawanan lainnya baik dari individu, lembaga, perusahaan atau instansi lainnya. Pertama kali didirikan pada tahun 2002 oleh PP. Muhammadiyah, yang kemudian diresmikan Menteri Agama Republik Indonesia sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional pada bulan November 2002.

LAZISMU berupaya menjadi institusi pengelola zakat dengan menerapkan manajemen modern yang bertujuan menghantarkan zakat dan menjadi pemecah masalah (problem solver) sosial masyarakat. LAZISMU telah tersebar disebagian

besar wilayah Indonesia yang berupaya menghasilkan program-program pendayagunaan agar menjangkau seluruh wilayah secara cepat, fokus dan tepat sasaran. Berikut struktur organisasi LAZISMU Kota Malang.

Gambar 5.2

Struktur Organisasi LAZISMU Kota Malang dan Kota Batu



5.1.5 Profil Yayasan Dana Sosial Al Falah (YDSF) Malang

YDSF Malang berdiri pada tahun 2001 yang merupakan hasil kerjasama antara Yayasan Masjid Ahmad Yani Malang dengan Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya. Memiliki tujuan agar kebutuhan membantu masyarakat dhuafa dapat terpenuhi serta meningkatkan program-program dakwah terkhusus di Masjid Ahmad Yani Malang. YDSF Malang berdiri secara mandiri pada Januari 2010 yang merupakan hasil keputusan rapat pengurus lengkap YDSF Pusat. Sebagai yayasan baru, yang bernama Yayasan Dana Sosial Al Falah Malang.

Memiliki tujuan agar pengelolaan dana ZIS dilakukan dengan amanah dan profesional.

Gambar 5.3
Struktur Organisasi YDSF Malang



5.1.6 Profil LAZIS Sabilillah

LAZIS Sabilillah merupakan lembaga penyaluran zakat, infaq & Shodaqah yang berdiri tahun 31 Maret 2006. Berkantor di Mesjid Sabilillah JL. A. Yani 15 Malang. Memiliki visi untuk “menjadikan masjid sebagai pusat dakwah, pembinaan, pelayanan umat dan pusat pemberdayaan umat yang amanah dan profesional dan menjadikan masyarakat berdaya dan mandiri.”

5.1.7 Profil Yatim Mandiri

Yatim Mandiri merupakan Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) yang berkhidmat mengangkat harkat sosial kemanusiaan yatim dhuafa dengan penyaluran dana ZISWAF (Zakat, Infaq, Shadaqah, Wakaf) serta dana lainnya yang halal dan legal, dari individu, kelompok, atau perusahaan/lembaga.

Dibentuk di Surabaya oleh para aktivis panti asuhan yaitu Sahid Has, Sumarno, Hasan Sadzili, Syarif Mukhodam dan Moch Hasyim. Dirancang agar menjadi yayasan yang memperhatikan bidang pendidikan anak yatim purna asuh dari panti asuhan dengan program mengikutsertakan anak-anak yatim kursus keterampilan. 31 Maret 1994 terdapat sebuah yayasan yang diberi nama Yayasan Pembinaan dan Pengembangan Panti Asuhan Islam dan Anak Purna

Asuh (YP3IS). Kedepannya diputuskan untuk mengganti nama menjadi Yatim Mandiri. Pada tahun 2016 yatim Mandiri resmi terdaftar sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional. Yatim Mandiri saat ini sudah memiliki 46 kantor layanan di 14 Propinsi di Indonesia.

5.1.8 Profil Bitul Maal Hidayatullah Malang

Lembaga Amil Zakat Nasional Baitul Maal Hidayatullah (BMH) adalah lembaga amil zakat yang menghimpun dana Zakat, infaq, sedekah, Wakaf dan Hibah dari masyarakat untuk kepentingan sosial kemanusiaan dan Corporate Social Responsibility (CSR) perusahaan, serta mendistribusikan melalui program pendidikan, dakwah, sosial kemanusiaan dan ekonomi dalam ranah nasional.

BMH telah berada di 30 Provinsi dengan jumlah unit penghimpunan (UPP) zakat, infak dan sedekah mencapai 97 se-Indonesia. Bertujuan memberi kemudahan bagi masyarakat dalam menunaikan ZISWAF menuju Indonesia yang lebih bermartabat. Pada Desember 2015 BMH resmi dikukuhkan sebagai LAZNAS oleh Kementerian Agama RI.

5.1.9 Profil Badan Wakaf Al-Quran

Badan Wakaf Al Qur'an adalah organisasi nirlaba (non-profit organization), berbentuk Badan Hukum Perkumpulan (BHP). BWA bertujuan agar gerakan Wakaf menjadi Gaya Hidup Muslim dan lembaga filantropi wakaf yang profesional, terdepan dan memenuhi kaidah syar'i. Lahir pada tahun 2005 dengan sejumlah Ulama dan Profesional Muslim sebagai pioner yang menawarkan program-program inovatif. Misi dari Badan Wakaf Al-Quran adalah "menyalurkan Al Qur'an kedaerah-daerah rawan pendidikan dan rawan aqidah, mendukung para da'i di pelosok negeri melakukan pembinaan dan pengajaran Al Qur'an dengan metode yang membekas, mengembangkan program pendukung yang inovatif menyentuh problem asasi masyarakat sehingga memberikan nilai

tambah bagi kehidupan, dan menyalurkan manfaat kepada umat melalui program wakaf dan Kemanusiaan". Telah mendapatkan legalitas berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai Badan Hukum Perkumpulan pada 16 Desember tahun 2014.

5.2 Karakteristik Responden

Subyek penelitian adalah 115 karyawan dari 10 organisasi filantropi di Malang Raya yaitu BAZNAZ Malang, Yatim Mandiri, LMI (Lembaga Manajemen Infaq), ACT Malang (Aksi Cepat Tanggap), LAZISMU Malang dan Batu, YDSF Malang (Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF), Lazis Sabilillah, Baitul Maal Hidayatullah (BMH), dan Badan Waqaf Alquran. Responden dikelompokkan berdasarkan karakteristik jenis kelamin, usia, masa kerja, status, dan pendidikan.

5.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karyawan pada organisasi filantropi di Malang Raya terdiri dari empat interval usia yaitu <25 tahun, 25-37 tahun, 38-50 tahun dan >50 tahun. Tabel 5.1 menyajikan data karakteristik responden berdasarkan usia:

Tabel 5.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi (Orang)	Presentase
<25 Tahun	32	28%
25-37 Tahun	40	35%
38-50 Tahun	33	29%
>50 Tahun	10	9%
Jumlah	115	100%

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran), 2021

Karakteristik berdasarkan usia ditunjukkan pada tabel 5.1 bahwa responden penelitian terbanyak pada usia 25-37 tahun dengan presentase 35%, kemudian usia 38-50 tahun dengan presentase 29%, usia <25 tahun dengan presentase 28%, dan usia 50> tahun menjadi yang paling sedikit dengan presentase 9%. Data tersebut menunjukkan bahwa banyak karyawan di organisasi filantropi berada pada usia produktif yaitu 25-37 tahun kemudian <25 tahun. Tuntutan menghimpun dana dan menyalurkan donasi serta melaksanakan program-program filantropi membutuhkan karyawan yang energik sehingga usia produktif tersebut mampu untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Meski demikian terdapat porsi yang cukup besar untuk karyawan senior dengan rentang usia 38-50 tahun dan 50> tahun yang telah lama bekerja dan memiliki loyalitas untuk tetap berada di organisasi filantropi.

5.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah responden yang ada dalam penelitian yaitu 115 karyawan yang berasal dari 10 organisasi filantropi di Malang Raya. Berdasarkan data yang diperoleh dari 115 karyawan dapat diketahui jenis kelamin yang terdiri dari laki-laki dan perempuan. Tabel 5.2 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 5.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi (Orang)	Presentase
Laki-laki	83	72%
Perempuan	32	28%
Jumlah	115	100%

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran), 2021

Berdasarkan karakteristik jenis kelamin ditunjukkan pada Tabel 5.2 bahwa responden sebagian besar adalah laki-laki dengan presentase 72% sedangkan 28% merupakan perempuan. Data ini menunjukkan lebih banyak pekerjaan di organisasi filantropi didominasi oleh laki-laki dibanding perempuan mengingat penyaluran donasi yang memerlukan tenaga fisik. Karyawan perempuan bekerja dibagi administrasi dan pelayanan donasi.

5.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari 115 responden dapat diketahui terkait pendidikan terakhir yang ditempuh. Pendidikan terakhir responden mulai dari SD hingga S3 yang ditunjukkan dalam Tabel 5.3 dibawah ini:

Tabel 5.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Usia	Frekuensi (Orang)	Presentase
SMA/SMK	37	32%
Sarjana	74	65%
Magister	4	3%
Doktor	0	0%
Jumlah	115	100%

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran), 2021

Berdasarkan karakteristik pendidikan diketahui pada tabel 5.3 responden didominasi berpendidikan Sarjana dengan presentase 65%, kemudian SMA/SMK 32%, dan Magister 3%. Data tersebut menunjukkan bahwa karyawan di organisasi filantropi didominasi oleh sarjana. Tingkat pendidikan sarjana memiliki ketertarikan untuk bergabung pada organisasi filantropi karena memiliki kesempatan mendapatkan wawasan terkait problematika yang ada. Organisasi

filantropi berorientasi non-profit dan berdiri untuk menyalurkan kedermawanan sehingga program-program yang dijalankan menekankan semangat menebarkan manfaat.

5.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja ialah seberapa lama atau kurun waktu seorang karyawan bekerja pada suatu perusahaan. Tabel 5.4 menunjukkan data terkait masa kerja responden sebagai berikut:

Tabel 5.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Mas Kerja

Usia	Frekuensi (Orang)	Presentase
<5 tahun	64	56%
5-10 Tahun	36	31%
>10 Tahun	15	13%
Jumlah	115	100%

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran), 2021

Berdasarkan masa kerja sebagaimana ditunjukkan pada tabel 5.4 diketahui responden paling banyak masa kerja <5 tahun dengan presentase 56%, diikuti masa kerja 5-10 tahun dengan presentase 31%, dan paling sedikit masa kerja >10 tahun dengan presentase 13%. Data tersebut memperlihatkan masa kerja di organisasi filantropi yang relatif singkat. Hal ini dikarenakan organisasi filantropi tidak menawarkan karir jangka panjang bagi karyawannya dan mengandalkan volunteer untuk pelaksanaan program yang tidak berlangsung lama.

Indi- kator	Item	Jawaban Responden										Rata- rata
		STS		TS		N		S		SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	X1.1.1	0	0%	0	0%	4	3,5%	31	27,0%	80	69,6%	4,661
	X1.1.2	0	0%	0	0%	3	2,6%	45	39,1%	67	58,3%	4,557
	X1.1.3	0	0%	5	4,3%	25	21,7%	44	38,3%	41	35,7%	4,052
	X1.1.4	0	0%	1	0,9%	7	6,1%	42	36,5%	65	56,5%	4,487
	X1.1.5	0	0%	4	3,5%	19	16,5%	46	40,0%	46	40,0%	4,165
	X1.1.6	0	0%	1	0,9%	5	4,3%	47	40,9%	62	53,9%	4,478
	X1.1.7	4	3,5%	21	18,3%	42	36,5%	24	20,9%	24	20,9%	3,374
Rata-rata indikator Sosiabilitas											4,253	

X1.2	X1.2.1	0	0,0%	1	0,9%	5	4,3%	54	47,0%	55	47,8%	4,417
	X1.2.2	0	0,0%	1	0,9%	9	7,8%	54	47,0%	51	44,3%	4,348
	X1.2.3	4	3,5%	1	0,9%	8	7,0%	60	52,2%	42	36,5%	4,174
	X1.2.4	0	0,0%	0	0,0%	4	3,5%	44	38,3%	67	58,3%	4,548
	X1.2.5	1	0,9%	0	0,0%	15	13,0%	44	38,3%	55	47,8%	4,322
	X1.2.6	0	0,0%	3	2,6%	14	12,2%	49	42,6%	49	42,6%	4,252
	X1.2.7	1	0,9%	1	0,9%	20	17,4%	50	43,5%	43	37,4%	4,157
Rata-rata indikator Solidaritas												4,317
Rata-rata Variabel Budaya Organisasi (X1)												4,285

Sumber: Hasil output EXCEL (Lampiran), 2021

Berdasarkan nilai rata-rata keseluruhan, persepsi responden terhadap budaya organisasi melalui indikator sosiabilitas dan solidaritas sudah cukup tinggi. Dengan demikian maka organisasi filantropi merupakan organisasi komunal yang memiliki sosiabilitas dan solidaritas yang tinggi. Dengan sosiabilitas yang tinggi maka tercipta lingkungan kerja yang tidak sekedar berisi aktivitas formal tapi saling menghargai antar karyawan. Adapun solidaritas yang tinggi meningkatkan nilai strategis organisasi, merespon cepat perubahan keadaan, dan meminimalisir kinerja yang buruk. Kedua hal tersebut harus diperhatikan dengan baik agar nilai kedermawanan pada organisasi filantropi dapat berjalan optimal.

Ditinjau dari indikator maka solidaritas memiliki persepsi paling tinggi dibandingkan dengan indikator sosiabilitas berdasarkan nilai rata-ratanya. Indikator solidaritas menunjukkan penekanan pada pencapaian tujuan bersama secara efektif yang didasarkan kepentingan bersama. Item pertanyaan yang memiliki nilai tertinggi adalah “kami berkeinginan kuat untuk berhasil” yang berarti pada organisasi filantropi solidaritas karyawannya ditentukan oleh tekad mereka untuk mencapai tujuan. Hal ini menunjukkan profesional yang dimiliki karyawan organisasi filantropi dalam menjalankan pekerjaan.

Berdasarkan hasil analisis tersebut disimpulkan bahwa budaya organisasi pada organisasi filantropi di Malang Raya sudah cukup baik dengan identifikasi

sebagai organisasi komunal. Indikator paling dominan adalah solidaritas yang menunjukkan penekanan pada nilai profesional untuk mencapai tujuan. Namun perlu juga untuk memperhatikan indikator sosiabilitas yaitu hubungan sosial antar karyawan yang saling menghargai satu sama lain.

5.3.2 Deskripsi Jawaban Responden Terkait Variabel Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah suatu sikap kesetiaan karyawan dan kepedulian terhadap organisasi untuk keberhasilan serta kesejahteraan yang berkelanjutan (Luthans, 2011:147). Variabel diukur dengan indikator komitmen afektif (Z1.1), komitmen normatif (Z1.2), dan komitmen berkelanjutan (Z1.3). Deskripsi variabel komitmen organisasional dapat dilihat pada Tabel 5.3.

Tabel 5.6
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasional

Indi- kator	Item	Jawaban Responden										Rata- rata
		STS		TS		N		S		SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1.1	Z1.1.1	1	0,9%	0	0,0%	4	3,5%	49	42,6%	61	53,0%	4,470
	Z1.1.2	1	0,9%	1	0,9%	11	9,6%	56	48,7%	46	40,0%	4,261
	Z1.1.3	1	0,9%	3	2,6%	10	8,7%	50	43,5%	51	44,3%	4,278
Rata-rata Indikator Komitmen Afektif												4,336
Z1.2	Z1.2.1	1	0,9%	3	2,6%	21	18,3%	55	47,8%	35	30,4%	4,043
	Z1.2.2	1	0,9%	5	4,3%	25	21,7%	56	48,7%	28	24,3%	3,913
	Z1.2.3	1	0,9%	2	1,7%	11	9,6%	56	48,7%	45	39,1%	4,235
Rata-rata Indikator Komitmen Normatif												4,064
Z1.3	Z1.3.1	7	6,1%	18	15,7%	54	47,0%	29	25,2%	7	6,1%	3,096
	Z1.3.2	3	2,6%	7	6,1%	53	46,1%	41	35,7%	11	9,6%	3,435
	Z1.3.3	8	7,0%	23	20,0%	51	44,3%	28	24,3%	5	4,3%	2,991
Rata-rata Indikator Komitmen Kontinuitas												3,174
Rata-rata Variabel Komitmen Organisasionali (Z1)												3,858

Sumber: Hasil output EXCEL (Lampiran), 2021

Berdasarkan nilai rata-rata keseluruhan maka persepsi responden atas komitmen organisasional di organisasi filantropi berada rentang tinggi. Komitmen organisasional karyawan yang ditinjau dari aspek komitmen afektif dan komitmen normatif sudah terbentuk dengan baik tapi komitmen berkelanjutan memiliki nilai menengah. Hal ini menunjukkan kesetiaan karyawan untuk tetap berada di organisasi filantropi masih cukup tinggi tapi tidak menutup kemungkinan meninggalkan organisasi disebabkan faktor eksternal.

Ditinjau dari indikator maka komitmen afektif merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi oleh responden. Karyawan pada organisasi filantropi merasa memiliki keterikatan emosional yang tinggi sebagai bagian dari organisasi serta masih ingin terlibat dalam organisasi. Item pertanyaan yang memiliki persepsi paling tinggi adalah merasa menjadi bagian dari organisasi ini yang berarti karyawan organisasi filantropi merasakan keanggotaan yang baik dalam menjalankan fungsi dan pekerjaan mereka. Komitmen organisasional dibentuk dengan mengidentifikasi diri secara emosional sebagai bagian dari organisasi dan keterlibatan dalam organisasi.

Ditinjau dari analisis dapat diketahui komitmen afektif dan normatif memiliki rata-rata bernilai tinggi tapi tidak pada komitmen berkelanjutan yang berarti tidak menutup kemungkinan karyawan organisasi filantropi meninggalkan organisasi disebabkan faktor eksternal. Karyawan organisasi filantropi sudah merasa menjadi bagian dari organisasi dan memiliki keterikatan yang baik. Begitu pula secara normatif karyawan memiliki keyakinan bahwa apa yang dilakukan merupakan suatu hal yang baik dan benar. Namun ditinjau dari segi komitmen berkelanjutan, karyawan organisasi filantropi dapat meninggalkan organisasi dikarenakan keadaan ekonomi ataupun kesempatan berkarir ditempat lain.

Berdasarkan hasil analisis tersebut disimpulkan bahwa komitmen organisasional pada organisasi filantropi di Malang Raya dibentuk cukup baik

karena karyawan merasakan adanya keterikatan yang baik sebagai anggota organisasi. Karyawan masih terikat secara emosional dan berkeinginan untuk memberikan pengabdian mereka untuk organisasi. Namun tidak menjamin kedepannya karyawan akan meninggalkan organisasi dikarenakan keadaan ekonomi ataupun kesempatan berkarir ditempat lain.

5.3.3 Deskripsi Jawaban Responden Terkait Variabel OCB

OCB dapat diartikan sebagai perilaku/sikap para pekerja yang melebihi persyaratan peran formalnya baik secara nyata dan tidak nyata (Organ, 1998).

Variabel diukur dengan indikator Altruism (Z2.1), Conscientiousness (Z2.2), Sportmanship (Z2.3), Courtesy (Z2.4), dan Civic Virtue (Z2.5). Deskripsi variabel

OCB dapat dilihat pada Tabel 5.4

Tabel 5.7

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel OCB

Indi- kator	Item	Jawaban Responden										Rata- rata
		STS		TS		N		S		SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z2.1	Z2.1.1	0	0,0%	4	3,5%	12	10,4%	71	61,7%	28	24,3%	4,070
	Z2.1.2	0	0,0%	4	3,5%	17	14,8%	66	57,4%	28	24,3%	4,026
Rata-rata Indikator <i>Altruism</i>												4,048
Z2.2	Z2.2.1	0	0,0%	2	1,7%	10	8,7%	64	55,7%	39	33,9%	4,217
	Z2.2.2	2	1,7%	6	5,2%	24	20,9%	59	51,3%	24	20,9%	3,843
Rata-rata Indikator <i>Conscientiousness</i>												4,030
Z2.3	Z2.3.1	1	0,9%	7	6,1%	13	11,3%	64	55,7%	30	26,1%	4,000
	Z2.3.2	1	0,9%	5	4,3%	13	11,3%	66	57,4%	30	26,1%	4,035
	Z2.3.3	2	1,7%	1	0,9%	18	15,7%	58	50,4%	36	31,3%	4,087
Rata-rata Indikator <i>Sportmanship</i>												4,041
Z2.4	Z2.4.1	0	0,0%	0	0,0%	6	5,2%	66	57,4%	43	37,4%	4,322
	Z2.4.2	0	0,0%	2	1,7%	22	19,1%	63	54,8%	28	24,3%	4,017
Rata-rata Indikator <i>Courtesy</i>												4,170
Z2.5	Z2.5.1	3	2,6%	2	1,7%	18	15,7%	50	43,5%	42	36,5%	4,096
	Z2.5.1	0	0,0%	0	0,0%	11	9,6%	59	51,3%	45	39,1%	4,296
Rata-rata Indikator <i>Civic Virtue</i>												4,196
Rata-rata Variabel OCB (Z2)												4,097

Sumber: Hasil output EXCEL (Lampiran), 2021

Berdasarkan nilai rata-rata keseluruhan maka OCB karyawan di organisasi filantropi Malang Raya memiliki nilai yang cukup tinggi. Namun tidak sedikit yang masih ragu-ragu bahkan tidak setuju dengan konsep OCB. Tidak mudah bagi karyawan untuk memiliki OCB karena membutuhkan kesukarelaan individu untuk bertindak didalam maupun diluar deskripsi kerja maka organisasi filantropi perlu memperhatikan konsep OCB agar dapat diaplikasikan dalam aktivitas yang ada.

Ditinjau dari indikator terlihat bahwa Civic Virtue merupakan indikator dengan nilai persepsi paling tinggi. Karyawan pada organisasi filantropi Malang Raya sudah memiliki rasa tanggungjawab terhadap kebaikan organisasi dengan menekuni bidang pekerjaan mereka. Item pertanyaan yang memiliki persepsi tertinggi adalah "saya memikirkan apa yang terbaik untuk organisasi" yang berarti karyawan memiliki kesadaran untuk menginginkan yang terbaik bagi organisasi filantropi di Malang Raya. Karyawan organisasi filantropi memperlihatkan tanggungjawab untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi yang merupakan salah satu pembentuk OCB.

Berdasarkan analisis tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan organisasi filantropi di Malang Raya telah memiliki OCB yang cukup baik karena telah memiliki keinginan, kesadaran dan mampu menyelaraskan kebaikan pribadi dengan kebaikan organisasi. Terkhusus pada memikirkan apa yang terbaik bagi organisasi memiliki persepsi nilai tertinggi oleh Karyawan organisasi filantropi di Malang Raya. Selain itu adanya rasa saling menghargai dan menjaga hubungan baik antar karyawan memperlihatkan sudah terbentuknya OCB pada karyawan di organisasi filantropi di Malang Raya.

5.3.4 Deskripsi Jawaban Responden Terkait Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja adalah upaya karyawan berkontribusi pada efektivitas organisasi sesuai ekspektasi yang terkait dengan peran pekerjaannya (Zablah *et al* , 2012:25). Variabel diukur dengan indikator performansi tugas (Y1) dan performansi kontekstual (Y2). Deskripsi variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan

Indi- kator	Item	Jawaban Responden										Rata- rata
		STS		TS		N		S		SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	Y1.1.1	0	0,0%	0	0,0%	12	10,4%	69	60,0%	34	29,6%	4,191
	Y1.1.2	0	0,0%	0	0,0%	11	9,6%	68	59,1%	36	31,3%	4,217
	Y1.1.3	0	0,0%	0	0,0%	19	16,5%	63	54,8%	33	28,7%	4,122
	Y1.1.4	0	0,0%	1	0,9%	18	15,7%	63	54,8%	33	28,7%	4,113
	Y1.1.5	0	0,0%	2	1,7%	18	15,7%	57	49,6%	38	33,0%	4,139
Rata-rata indikator Performansi Tugas												4,157
Y1.2	Y1.2.1	0	0,0%	2	1,7%	16	13,9%	65	56,5%	32	27,8%	4,104
	Y1.2.2	0	0,0%	4	3,5%	20	17,4%	61	53,0%	30	26,1%	4,017
	Y1.2.3	0	0,0%	0	0,0%	8	7,0%	71	61,7%	36	31,3%	4,243
	Y1.2.4	0	0,0%	0	0,0%	10	8,7%	69	60,0%	36	31,3%	4,226
	Y1.2.5	0	0,0%	4	3,5%	26	22,6%	56	48,7%	29	25,2%	3,957
	Y1.2.6	0	0,0%	7	6,1%	37	32,2%	49	42,6%	22	19,1%	3,748
	Y1.2.7	1	0,9%	2	1,7%	31	27,0%	60	52,2%	21	18,3%	3,852
	Y1.2.8	1	0,9%	7	6,1%	27	23,5%	57	49,6%	23	20,0%	3,817
Rata-rata indikator Performansi Kontekstual												3,996
Rata-rata Variabel Kinerja Karyawan (Y1)												4,076

Sumber: Hasil output EXCEL (Lampiran), 2021

Berdasarkan nilai rata-rata keseluruhan kinerja karyawan organisasi filantropi di Malang Raya dapat dikatakan tinggi. Kinerja karyawan pada organisasi filantropi yang dipersepsikan melalui indikator performansi tugas dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dan performansi kontekstual terkait perilaku dan tindakan ekstra di luar tugas utama yang mendukung organisasi.

Sebagian besar responden sudah merasa bahwa kinerjanya sudah cukup baik sehingga perlu mempertahankan penilaian kinerja agar bisa lebih baik.

Ditinjau dari segi indikator maka performansi tugas memiliki persepsi nilai paling tinggi dibandingkan indikator performansi kontekstual. Indikator performansi tugas ditunjukkan dari kemampuan karyawan merencanakan, mempersiapkan dan menyelesaikan tugas memiliki nilai yang tinggi menunjukkan bahwa Karyawan Organisasi Filantropi di Malang Raya telah mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan efisien. Ditinjau dari segi item pertanyaan, Karyawan Organisasi Filantropi di Malang Raya berupaya terus memperbarui pengetahuan terkait pekerjaan yang merupakan bagian dari performansi kontekstual sehingga diperlukan kombinasi dari kedua indikator untuk mengoptimalkan kinerja karyawan organisasi filantropi di Malang Raya.

Berdasarkan hasil analisa tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja Karyawan Organisasi Filantropi di Malang Raya dapat dikatakan tinggi. Tingginya kinerja karyawan ini dicerminkan oleh persepsi yang tinggi pada kedua indikator performansi tugas dan performansi kontekstual. Karyawan Organisasi Filantropi di Malang Raya merasa telah menjalankan tugas dan kewajiban mereka dengan baik dan efisien. Selain itu karyawan merasa telah melakukan tindakan dan perilaku yang mendukung organisasi.

5.4 Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Analisis persamaan struktural pada penelitian ini menggunakan aplikasi SmartPLS v.3.3.2 yang mampu menjelaskan model pengukuran outer model dan model struktural (inner model). Melalui hasil pengukuran tersebut didapat hasil analisis validitas konstruk, reliabilitas serta model persamaan struktural. Berikut penjabaran analisis persamaan struktural.

5.4.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis pengukuran atau *outer model* dalam PLS digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas suatu model penelitian. Terdapat tiga hal untuk menilai *outer model* yakni *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. Dalam mengukur validitas digunakan nilai *loading factor* atau *outer loading* yang harus memiliki nilai diatas 0,6 sedangkan untuk mengukur Reliabilitas menggunakan *composite reliability* harus lebih dari 0,7. Berdasarkan evaluasi model diatas diperoleh nilai *loading factor* sebagai kriteria yang menentukan validitas sebuah konstruk model.

5.4.1.1 *Convergent Validity*

Convergent Validity digunakan untuk dapat mengetahui validitas dari setiap hubungan antara indikator dengan variabel laten. Standar nilai *loading factor* harus bernilai diatas 0.5 dan reliabilitas dengan nilai *composite reliability* harus lebih dari 0.7 (Hussein, 2015). Validitas konvergen model pengukuran dilakukan dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *component score* dengan skor variabel laten atau *construct score* yang dihitung dengan menggunakan aplikasi SmartPLS v3.3.2.

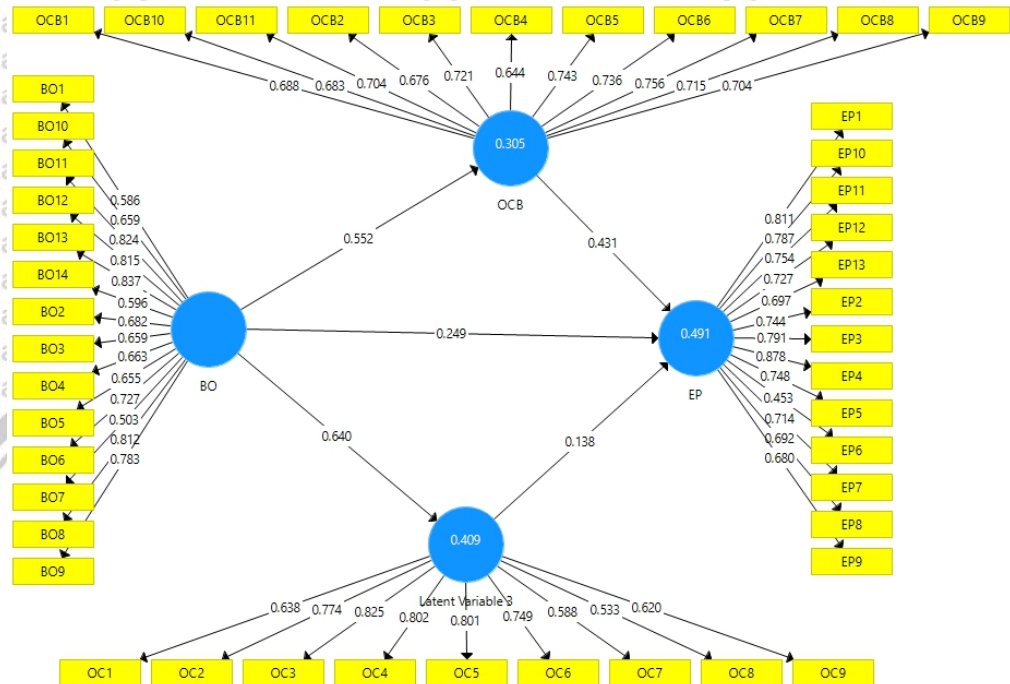
Tabel 5.9 menunjukkan hasil *outer loading* untuk setiap indikator – indikator setiap variabel laten eksogen dan endogen setelah dilakukan pengolahan data penelitian dengan menggunakan SmartPLS v3.3.2.

Berdasarkan Gambar 5.1 di atas, terdapat satu item yang menunjukkan hasil tidak signifikan karena memiliki nilai *loading factor* < 0.5 , maka satu item tersebut harus dihapus dan kemudian dilakukan analisis ulang. Hasil analisis modifikasi pada gambar pada model modifikasi 5.2 telah menunjukkan bahwa semua item

yang digunakan dalam penelitian sudah valid dengan nilai loading factor > 0.5 .

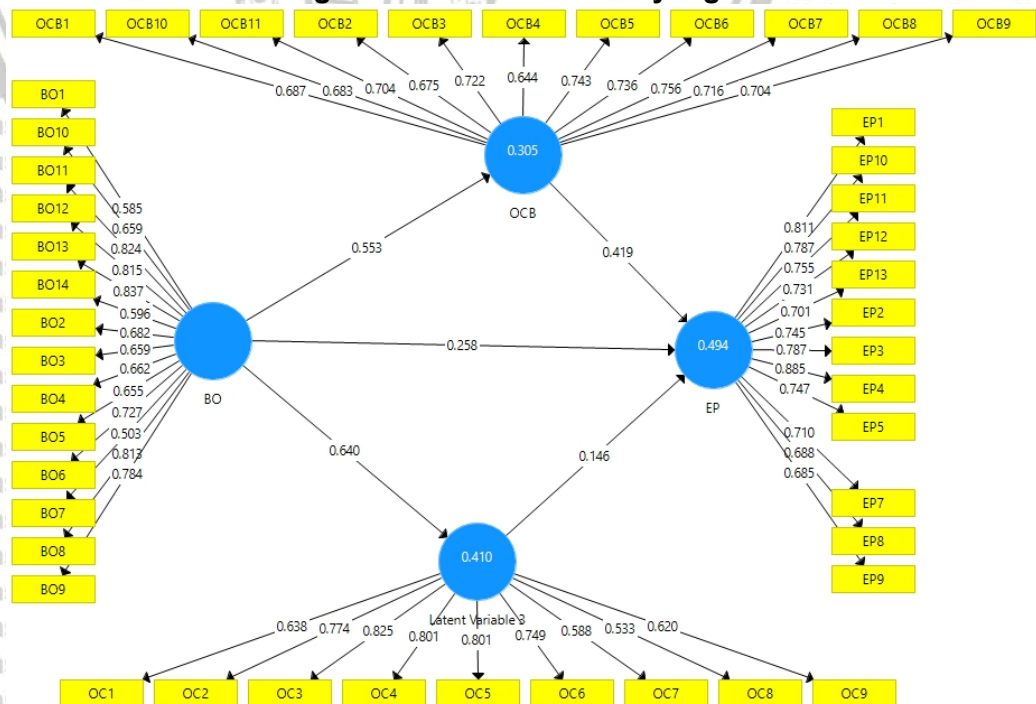
Pada variabel penelitian kinerja karyawan terdapat satu item yang tidak valid yaitu pada Y1.2.1 yaitu sebesar 0.453.

Gambar 5.4
Nilai Loading Factor Seluruh Item Penelitian



Sumber: Hasil output PLS (Lampiran), 2021

Nilai Loading Factor Item Penelitian yang Valid



Sumber: Hasil output PLS (Lampiran), 2021

Setelah satu item yang menunjukkan hasil yang tidak valid sudah dihapus dan dianalisis ulang seperti pada Gambar 5.2 diatas, model modifikasi telah memenuhi convergent validity karena memiliki nilai loading factor > 0.5 . Berikut nilai loading factor pada model modifikasi diatas yaitu:

Tabel 5.9
Hasil Uji Validitas Konvergen melalui Loading Factor

Variabel	Item	Loading Factor	Cut Off	Keterangan
Budaya Organisasi (BO)	BO1	0,585	0,5	Valid
	BO2	0,682	0,5	Valid
	BO3	0,659	0,5	Valid
	BO4	0,662	0,5	Valid
	BO5	0,655	0,5	Valid
	BO6	0,727	0,5	Valid
	BO7	0,503	0,5	Valid
	BO8	0,813	0,5	Valid
	BO9	0,784	0,5	Valid
	BO10	0,659	0,5	Valid
	BO11	0,824	0,5	Valid
	BO12	0,815	0,5	Valid
	BO13	0,837	0,5	Valid
	BO14	0,596	0,5	Valid
Komitmen Organisasional (OC)	OC1	0,638	0,5	Valid
	OC2	0,774	0,5	Valid
	OC3	0,825	0,5	Valid
	OC4	0,801	0,5	Valid
	OC5	0,801	0,5	Valid
	OC6	0,749	0,5	Valid
	OC7	0,588	0,5	Valid
	OC8	0,533	0,5	Valid
	OC9	0,620	0,5	Valid
Organizational Citizenhsip Behavior (OCB)	OCB1	0,687	0,5	Valid
	OCB2	0,675	0,5	Valid
	OCB3	0,722	0,5	Valid
	OCB4	0,644	0,5	Valid
	OCB5	0,743	0,5	Valid
	OCB6	0,736	0,5	Valid
	OCB7	0,756	0,5	Valid
	OCB8	0,716	0,5	Valid
	OCB9	0,704	0,5	Valid
	OCB10	0,683	0,5	Valid
	OCB11	0,704	0,5	Valid

Kinerja Karyawan (EP)	EP1	0,811	0,5	Valid
	EP2	0,745	0,5	Valid
	EP3	0,787	0,5	Valid
	EP4	0,885	0,5	Valid
	EP5	0,747	0,5	Valid
	EP7	0,710	0,5	Valid
	EP8	0,688	0,5	Valid
	EP9	0,685	0,5	Valid
	EP10	0,787	0,5	Valid
	EP11	0,755	0,5	Valid
	EP12	0,731	0,5	Valid
	EP13	0,701	0,5	Valid

Sumber: Hasil output PLS (Lampiran), 2021

Berdasarkan nilai loading factor masing-masing item yang dihubungkan dengan variabel atau konstruk dengan nilai 0,5 maka instrumen pengukuran dapat dikatakan valid (Ghazali, 2011). Tabel 5.9 telah menunjukkan bahwa semua nilai loading factor dari indikator (BO), (OC), (OCB), dan (EP) lebih besar dari 0.5. Dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan setiap variabel sudah berfungsi mengukur secara sesuai dan tepat dengan alat ukur yang telah digunakan dalam penelitian.

5.4.1.2 Validitas Diskriminan (*Dicriminant Validity*)

Discriminant validity dihitung dengan menggunakan cross correlation dengan syarat bahwa nilai loading factor yang ada dalam suatu variabel yang dituju harus memiliki nilai lebih besar dari nilai korelasi indikator variabel yang lainnya.

Hasil perhitungan dari cross correlation ditampilkan pada Tabel 5.10 berikut:

Tabel 5.10

Hasil Uji Validitas Diskriminan

Item	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasional	OCB	Kinerja Karyawan	Keterangan
BO1	0,585	0,322	0,263	0,240	Valid
BO2	0,682	0,316	0,382	0,395	Valid
BO3	0,659	0,418	0,330	0,444	Valid
BO4	0,662	0,414	0,338	0,253	Valid
BO5	0,655	0,344	0,350	0,431	Valid

BO6	0,727	0,397	0,353	0,362	Valid
BO7	0,503	0,441	0,302	0,268	Valid
BO8	0,813	0,549	0,446	0,452	Valid
BO9	0,784	0,462	0,424	0,468	Valid
BO10	0,659	0,422	0,359	0,327	Valid
BO11	0,824	0,482	0,437	0,485	Valid
BO12	0,815	0,543	0,544	0,570	Valid
BO13	0,837	0,625	0,508	0,541	Valid
BO14	0,596	0,483	0,308	0,358	Valid
OC1	0,429	0,638	0,260	0,140	Valid
OC2	0,537	0,774	0,368	0,342	Valid
OC3	0,549	0,825	0,409	0,389	Valid
OC4	0,429	0,801	0,409	0,434	Valid
OC5	0,535	0,801	0,464	0,406	Valid
OC6	0,508	0,749	0,417	0,471	Valid
OC7	0,369	0,588	0,334	0,361	Valid
OC8	0,304	0,533	0,279	0,387	Valid
OC9	0,377	0,620	0,314	0,383	Valid
OCB1	0,373	0,382	0,687	0,466	Valid
OCB2	0,312	0,387	0,675	0,475	Valid
OCB3	0,509	0,339	0,722	0,541	Valid
OCB4	0,420	0,439	0,644	0,430	Valid
OCB5	0,392	0,359	0,743	0,369	Valid
OCB6	0,300	0,273	0,736	0,348	Valid
OCB7	0,366	0,336	0,756	0,412	Valid
OCB8	0,467	0,326	0,716	0,458	Valid
OCB9	0,347	0,379	0,704	0,442	Valid
OCB10	0,321	0,334	0,683	0,468	Valid
OCB11	0,413	0,446	0,704	0,477	Valid
EP1	0,482	0,388	0,504	0,811	Valid
EP2	0,405	0,422	0,408	0,745	Valid
EP3	0,349	0,359	0,488	0,787	Valid
EP4	0,533	0,499	0,593	0,885	Valid
EP5	0,521	0,433	0,531	0,747	Valid
EP7	0,340	0,268	0,386	0,710	Valid
EP8	0,336	0,319	0,486	0,688	Valid
EP9	0,366	0,280	0,484	0,685	Valid
EP10	0,507	0,379	0,488	0,787	Valid
EP11	0,419	0,405	0,395	0,755	Valid
EP12	0,515	0,468	0,506	0,731	Valid
EP13	0,423	0,493	0,445	0,701	Valid

Sumber: Hasil output PLS (Lampiran), 2021

Tabel 5.10 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dari masing masing item lebih besar apabila dibandingkan dengan metode *cross loading*. Sehingga validitas diskriminan dapat diterima. Validitas konvergen juga dapat dilihat dari nilai *Average Variant Extracted* (AVE). Untuk memenuhi pengujian validitas konvergen validitas yaitu 0.5. Hasil pengujian AVE Tabel 5.15 sebagai berikut:

Tabel 5.11
Nilai Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Cut Off	Keterangan
Budaya Organisasi	0.501	0.5	Valid
Komitmen Organisasional	0.506	0.5	Valid
OCB	0.501	0.5	Valid
Kinerja Karyawan	0.541	0.5	Valid

Sumber: Hasil output PLS (Lampiran), 2021

Besar nilai Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang ditampilkan pada Tabel 5.15 telah dapat menjelaskan bahwa keseluruhan variabel penelitian yakni budaya organisasi, komitmen organisasional, OCB, dan kinerja karyawan mempunyai nilai AVE lebih dari 0.5. Hal ini telah menunjukkan bahwa instrument yang digunakan dalam penelitian valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang ada dalam penelitian.

5.4.1.3 Composite Reliability

Composite reliability merupakan cara untuk menguji tingkat reliabilitas variabel dengan syarat nilai cronbach alpha lebih dari 0.6 dan nilai composite reliability lebih dari 0.7. Berikut merupakan hasil uji *composite reliability* yang tersaji pada Tabel 5.12 sebagai berikut:

Tabel 5.12

Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Budaya Organisasi	0.921	0.929	0.932	0.501	Valid
Komitmen Organisasional	0.874	0.886	0.900	0.506	Valid
OCB	0.900	0.901	0.917	0.501	Valid
Kinerja Karyawan	0.927	0.934	0.938	0.541	Valid

Sumber: Hasil output PLS (Lampiran), 2021

Tabel 5.12 diatas menunjukkan bahwa nilai dari *cronbach alpha* dan nilai *composite reliability* dari semua variabel yaitu budaya organisasi, komitmen organisasional, OCB dan kinerja karyawan mempunyai nilai *cut off* diatas 0.6 dan dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel di dalam penelitian telah reliabel. Hasil tersebut telah membuktikan bahwa seluruh item yang digunakan sebagai instrument dalam penelitian bebas dari kesalahan dan layak untuk digunakan untuk penelitian selanjutnya.

5.4.2 Analisa Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural digunakan untuk menguji sebuah kecocokan model (*goodness of fit model*) yang dilihat dari nilai *R-Square* masing-masing variabel endogen untuk mendapatkan nilai *Q-Square*. Nilai *R square* (R^2) digunakan untuk mampu menilai sebesar besar pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Model struktural dalam penelitian dihitung dengan menggunakan metode *resampling bootstrapping* dengan menggunakan 500 pergantian.

Type your text

5.4.2.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan dalam penelitian untuk menunjukkan tingkat besar kecilnya dari pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 5.13
Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R-Square
Komitmen Organisasional	0,405
OCB	0,299
Kinerja Karyawan	0,480

Berdasarkan Tabel 5.17, telah menunjukkan bahwa nilai dari R^2 pada variabel komitmen organisasional yakni sebesar 0.405, nilai tersebut membuktikan bahwa variabel keterikatan karyawan dapat dijelaskan oleh budaya organisasi sebesar 40,5%, sisanya 59,5% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak menjadi bagian pada model penelitian. Nilai R^2 pada variabel OCB sebesar 0.299, nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh budaya organisasi sebesar 29.9%, sisa persentase 70.1% yang merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak menjadi bagian pada model penelitian. Nilai R^2 pada variabel kinerja karyawan sebesar 0.480, nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh budaya organisasi sebesar 48%, sisa persentase 52% yang merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak menjadi bagian pada model penelitian.

5.4.2.2 Predictive Relevance (Q₂)

Predictive relevance bertujuan untuk dapat mengukur seberapa baik hasil yang dihasilkan oleh model penelitian yang digunakan. Berikut merupakan perhitungan Q₂:

$$\begin{aligned} Q_2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(1 - R_3^2) \\ &= 1 - (1 - 0,405)(1 - 0,299)(1 - 0,480) \\ &= 1 - (0,595)(0,701)(0,520) \\ &= 0,783 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan Q₂ diatas, menunjukkan bahwa model penelitian mempunyai nilai Q₂ sebesar 78,3%, dimana variabel kinerja karyawan dapat diprediksi oleh variabel budaya organisasi, komitmen organisasional dan OCB. Sisanya sebesar 21,7% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak termasuk bagian dalam model penelitian.

5.4.2.3 Goodness of Fit (GoF)

Goodness of fit index digunakan dalam penelitian untuk mengetahui ketepatan suatu model secara keseluruhan dari *inner model* serta *outer model*.

Goodness of fit dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan Q-square *predictive relevance* (Q₂). Berikut perhitungan dari nilai GoF sebagai berikut:

Tabel 5.14

Hasil Evaluasi Goodness of Fit (Gof)

Variabel	R-Square (R ²)	AVE
Budaya Organisasi	-	0.501
Komitmen Organisasional	0,405	0.506
OCB	0,299	0.501
Kinerja Karyawan	0,480	0.541

Sumber : Hasil output PLS (Lampiran), 2021

Perhitungan untuk nilai *Goodness of Fit* sebagai berikut:

$$\text{Rata-rata nilai AVE} = (0.501+0.506+0.501+0.541)/4 = 0.512$$

$$\text{Rata-rata nilai } R^2 = (0.405+0.299+0.480)/3 = 0.394$$

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{\text{AVE} \times R^2} \\ &= \sqrt{0.512 \times 0.394} \\ &= 0.449 \end{aligned}$$

Berdasarkan pengujian R^2 dan Q^2 diatas menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini adalah *robust*, sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan.

5.5 Uji Hipotesis

5.5.1 Uji Hipotesis Pengaruh Secara Langsung

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh dari keseluruhan hipotesis yang diajukan di dalam penelitian ini, baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Kriteria dalam pengujian hipotesis penelitian dapat diuji secara langsung maupun secara tidak langsung. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai uji t-statistik serta nilai p-value. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai p-value kurang dari 0.05 serta memiliki nilai statistik yang lebih besar dari t tabel yakni 1.96. Pengujian statistik dilakukan melalui metode bootstrapping melalui *software SmartPLS v.3.3.2* sebagai berikut:

Tabel 5.15

Hasil Uji Pengaruh Langsung

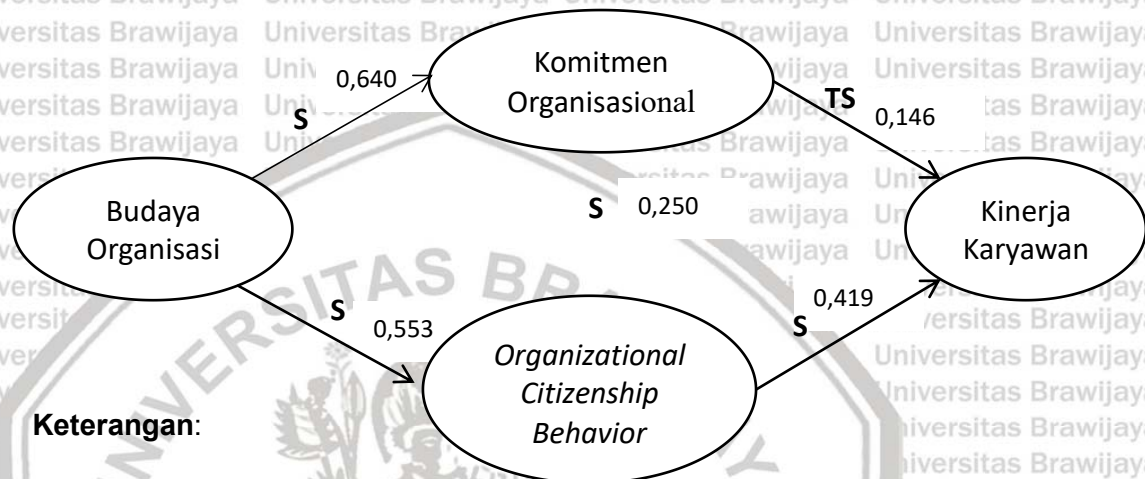
Variabel	Path Coefficient	Standard Deviation	t-statistik	p-values	Keterangan
Budaya Organisasi - > Kinerja Karyawan	0,258	0,117	2,209	0,028	Diterima
Budaya Organisasi-> Komitmen Organisasional	0,640	0,054	11,963	0,000	Diterima
Budaya Organisasi - > OCB	0,553	0,067	8,192	0,000	Diterima

Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	0,146	0,108	1,347	0,179	Ditolak
OCB -> Kinerja Karyawan	0,419	0,101	4,167	0,000	Diterima

Sumber : Hasil output PLS (Lampiran), 2021

Gambar 5.5

Hasil Uji Hipotesis Langsung



Keterangan:

S = Signifikan

TS = Tidak Signifikan

Sumber : Hasil output PLS (Lampiran), 2021

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 5.19 dan Gambar 5.3 telah dijelaskan bahwa nilai koefisien jalur pada masing-masing pengaruh variabel sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: Dari hasil uji t diketahui pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai t hitung lebih besar dari t Tabel 5.19 yakni $2,209 > 1,96$ sehingga hipotesis 1 diterima. Dapat ditarik kesimpulan Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis 2: Dari hasil uji t diketahui pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional memiliki nilai t hitung lebih besar dari t Tabel 5.19 yakni $11,963 > 1,96$ sehingga hipotesis 2 diterima. Dapat ditarik

kesimpulan Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

3. Hipotesis 3: Dari hasil uji t diketahui pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap OCB memiliki nilai t hitung lebih besar dari t Tabel 5.19 yakni $8,192 > 1,96$ sehingga hipotesis 3 diterima. Dapat ditarik kesimpulan Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

4. Hipotesis 4: Dari hasil uji t diketahui pengaruh variabel Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karaywan memiliki nilai t hitung lebih kecil dari t Tabel 5.19 yakni $1,347 < 1,96$ sehingga hipotesis 4 **ditolak**. Dapat ditarik kesimpulan komitmen organisasional **tidak** memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

5. Hipotesis 5: Dari hasil uji t diketahui pengaruh variabel OCB terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai t hitung lebih besar dari t Tabel 5.19 yakni $4,167 > 1,96$ sehingga hipotesis 5 diterima. Dapat ditarik kesimpulan OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

5.5.2 Uji Hipotesis Pengaruh Secara Tidak Langsung (Mediasi)

Pengujian hipotesis pengaruh secara tidak langsung dilakukan untuk menguji peran dari variabel mediasi dan melihat sifat mediasi yang dihasilkan dari model penelitian. Pengujian pengaruh tidak langsung atau disebut dengan uji mediasi memiliki tujuan untuk menguji interval dari variabel mediasi yang didasarkan pada teori (Baron dan Kenny, 1986). Dengan melakukan pengujian mediasi dapat mengetahui apakah variabel mediasi yang ada termasuk mediasi sempurna (*complete mediation*) atau mediasi sebagian (*partial mediation*).

Variabel dapat dikatakan memiliki peran mediasi bila memiliki nilai t yang lebih besar dari 1,96. Hasil uji hipotesis dijelaskan pada Tabel 5.10

Tabel 5.16

Hasil Uji Mediasi

Variabel	Path Coefficient	Standard Deviation	t-statistik	p-values	Keterangan
Budaya Organisasi-> Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	0.093	0.074	1.256	0.210	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi -> OCB -> Kinerja Karyawan	0.232	0.058	3.964	0.000	Signifikan

5.5.2.1 Pengujian dengan Uji Sobel (Sobel Test)

Pengujian pengaruh secara tidak langsung juga dapat dilakukan dengan menggunakan Uji Sobel (*sobel test*). Hasil pengujian dengan menggunakan *sobel test* ditunjukkan pada Tabel 5.21 sebagai berikut:

Tabel 5.17

Hasil Sobel Test

Jalur	A	B	SE _A	SE _B	t-hitung	p-value	Ket
Budaya Organisasi-> Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	0,640	0.146	0.054	0.108	1.134	0.179	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi -> OCB -> Kinerja Karyawan	0,553	0,419	0.067	0.104	3.620	0.000	Signifikan

Sumber: Hasil output sobel test (Lampiran), 2021

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis 6: Peran mediasi Komitmen Organisasional dalam pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki t hitung yang lebih kecil dari t Tabel 5.20 yakni $1,256 < 1,96$ sehingga hipotesis 6 **ditolak**. Hal ini didukung oleh hasil Sobel Test yang menunjukkan hasil tidak signifikan. Kesimpulannya Komitmen Organisasional tidak mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional **bukan** variabel mediasi untuk pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis 7: Peran mediasi OCB dalam pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki t hitung yang lebih besar dari t Tabel 5.20 yakni $3.964 > 1,96$ sehingga hipotesis 7 diterima. Kesimpulannya OCB mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan. Ditinjau dari sifat mediasinya, Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan secara tidak langsung mampu memberikan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa OCB merupakan variabel mediasi sebagian (*partial mediation*).

5.6 Pembahasan

5.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Budaya Organisasi terkhusus Organisasi Filantropi dari segi sosiabilitas dan solidaritas memiliki pengaruh terhadap baik buruknya Kinerja

Karyawan Organisasi Filantropi. Oleh karena itu semakin baik Budaya Organisasi dapat menunjang peningkatan kinerja karyawan organisasi filantropi baik dari performansi tugas maupun performansi kontekstual.

Berdasarkan hasil analisis deskripsi diketahui bahwa nilai rata-rata Budaya Organisasi berada pada tingkat yang cukup tinggi dari unsur sosiabilitas dan solidaritas. Ditinjau dari nilai yang tinggi dari unsur sosiabilitas dan solidaritas menunjukkan identifikasi budaya organisasi pada organisasi filantropi adalah budaya organisasi komunal. Organisasi komunal menuntut adanya sinergisitas antara hubungan sosial antar karyawan dan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan organisasi filantropi yang membutuhkan pendekatan yang baik dalam menghimpun donasi dan fokus menyalurkan donasi dalam bentuk program-program. Ditinjau dari aspek kinerja diketahui bahwa kinerja karyawan organisasi filantropi sudah terukur cukup baik dengan menggunakan indikator performansi tugas dan performansi kontekstual. Dengan demikian terdapat kesesuaian yang optimal Budaya Organisasi yang terdiri dari sosiabilitas dan solidaritas untuk meningkatkan Kinerja Karyawan Organisasi Filantropi.

Budaya Organisasi mampu meningkatkan Kinerja Karyawan Organisasi Filantropi didukung oleh karakteristik responden yang menyatakan sebagian besar memiliki pendidikan sarjana. Kualifikasi pendidikan sarjana memiliki *softskill* yang membantu untuk berhubungan antar karyawan dan memahami tujuan organisasi sehingga dapat mendukung terbentuknya budaya organisasi secara optimal. Pembentukan sosiabilitas dan solidaritas didukung oleh pendidikan pada jenjang sarjana kemudian mempengaruhi kinerja karyawan.

Indikator dominan dalam menjelaskan variabel Budaya Organisasi adalah solidaritas serta dipersepsikan dengan baik oleh responden dengan nilai rata-rata tertinggi. Solidaritas berarti memahami tujuan organisasi dan bersama-sama berupaya untuk mencapainya. Karyawan Organisasi Filantropi di Malang Raya

mampu memahami tujuan organisasi dan berkeinginan kuat untuk berhasil dengan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan produktif. Nilai khas kedermawanan pada organisasi filantropi mampu dipahami dengan baik yang menjadi tujuan bersama para karyawannya. Walaupun menjadi organisasi non-profit tapi budaya organisasi dapat mendukung peningkatan Kinerja Karyawan Organisasi Filantropi di Malang Raya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Shahzad et al. (2013), Aboramadan et al. (2019), Tan (2019), Nurmana et al (2021), Ponnu (2015), Soomro dan Shah (2019), Raharjo et al (2018), Muliaty et al (2017), Arief (2018) bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Kurniasari (2018), Rozanna et al (2019), Pawirosumarto et al (2017), Putriana (2015), Widhiastiti (2019) yang menemukan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Nilai khas kedermawanan pada organisasi filantropi mampu membentuk budaya organisasi yang berpengaruh bagi peningkatan kinerja karyawan.

5.6.2 Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa bahwa OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Organisasi Filantropi di Malang Raya. Adanya tindakan ekstra yang dilakukan secara sukarela menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. OCB terbentuk dari unsur Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, dan Civic virtue yang dapat menciptakan lingkungan sosial dan psikologis yang mendukung pelaksanaan tugas. OCB berperan penting dalam meningkatkan kinerja

karyawan organisasi filantropi karena inisiatif pribadi untuk berkontribusi secara sukarela memberikan sumbangsih positif bagi keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

Ditinjau dari analisis deskriptif diketahui bahwa nilai rata-rata bernilai positif yang berarti OCB karyawan Organisasi Filantropi di Malang Raya sudah baik.

Adanya kesadaran untuk memikirkan yang terbaik untuk organisasi dipersepsikan paling tinggi. Keterbatasan fasilitas organisasi non-profit dapat dimaklumi dengan baik sehingga tidak menghambat kinerja karyawan. Begitu pula kesadaran untuk mematuhi aturan dan rasa saling bantu antar karyawan sudah dimiliki oleh karyawan.

Indikator paling dominan dalam variabel OCB adalah Sportmanship yang dicerminkan oleh pemakluman kekurangan organisasi, tidak mencari-cari kesalahan organisasi, dan tidak membesar-besarkan masalah terkait pekerjaan. Meski demikian indikator yang paling baik dipersepsikan adalah civic virtue yang ditunjukkan dengan rasa tanggungjawab terhadap kebaikan organisasi dengan menekuni bidang pekerjaan mereka. Karyawan organisasi filantropi di Malang Raya memiliki toleransi terhadap keterbatasan fasilitas dan masalah-masalah yang ada dapat dinilai dengan baik sehingga tidak menjadi kendala. Nilai khas kedermawanan pada organisasi filantropi juga mendorong karyawannya untuk memikirkan apa yang terbaik yang bisa mereka lakukan untuk organisasi agar penghimpunan dan penyaluran donasi dapat berjalan optimal.

Hasil penelitian sesuai dengan kajian penelitian terdahulu oleh Kissi *et al* (2019) yang menjelaskan bahwa OCB secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Didukung oleh Dharma (2018) bahwa OCB dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank syariah. Munawir (2018) juga menemukan bahwa penerapan OCB akan mempengaruhi keberhasilan tata kelola universitas dan kinerja yang baik. Didukung oleh

penelitian Sani (2019) bahwa OCB dari perspektif Islam memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan Sugianingrat et al., (2019), Almaududi (2019), Hidayah dan Harnoto (2018).

5.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dari segi performansi tugas dan performansi kontekstual. Komitmen karyawan Organisasi Filantropi di Malang Raya yang ditunjukkan oleh rasa memiliki terhadap organisasi, loyalitas, dan pengabdian di dalam organisasi tidak dapat membawa dampak bagi kinerja karyawan. Hal ini dipengaruhi oleh tidak adanya jaminan berkarir jangka panjang di organisasi filantropi. Ditinjau dari segi komitmen berkelanjutan, karyawan organisasi filantropi dapat meninggalkan organisasi dikarenakan keadaan ekonomi ataupun kesempatan berkarir ditempat lain.

Dari segi karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada pada usia produktif dan memiliki jenjang sarjana. Karyawan dengan usia produktif merasa memiliki banyak kesempatan hal ini mempengaruhi komitmen organisasional. Begitu pula pendidikan sarjana menawarkan kesempatan luas untuk berkembang dan berkarir tidak dapat diwadahi oleh organisasi filantropi yang tidak menyediakan karir jangka panjang. Tidak adanya jaminan kepastian di organisasi filantropi memberikan dampak bagi kurang meningkatnya kinerja secara signifikan.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Pinho (2014) dan Eliyana et al (2019) yang menemukan komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Selaras dengan hasil penelitian ini Setiawan (2020) menemukan bahwa tidak ada pengaruh positif yang signifikan antara komitmen

organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuitas terhadap kinerja tim.

Karyawan masih terikat secara emosional dan berkeinginan untuk memberikan pengabdian mereka untuk organisasi. Namun tidak menjamin kedepannya karyawan akan meninggalkan organisasi dikarenakan keadaan ekonomi ataupun kesempatan berkarir ditempat lain. Hasil penelitian ini sejalan dengan Pinho (2014) , Eliyana et al (2019), Renyut et al (2017) yang menemukan bahwa komitmen organisasional tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Bertentangan dengan penelitian Oyewobi et al (2019), Chiu et al (2019), Franco dan Franco (2017), Adam et al (2018), Al Zefeiti dan Salim. (2017), Hendri (2019),Kawiana (2018), Cesário (2017) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi.

5.6.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB . Hal ini berarti semakin baik sosiabilitas dan solidaritas yang membentuk budaya organisasi mampu meningkatkan OCB karyawan Organisasi Filantropi di Malang Raya. Semakin baik budaya organisasi akan meningkatkan unsur-unsur OCB yang terdiri dari Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, dan Civic virtue.

Menurut persepsi responden budaya organisasi pada Organisasi Filantropi di Malang Raya memiliki nilai tinggi yang berarti hubungan sosial antar karyawan sudah terjalin dengan baik dan dapat memahami serta berkeinginan mencapai tujuan organisasi filantropi di Malang Raya. Budaya organisasi yang baik mendorong perilaku/sikap untuk berkontribusi terlepas dari peran formalnya atau tidak. Hal ini berpengaruh signifikan positif terhadap OCB karyawan.

Pengaruh signifikan positif budaya organisasi terhadap OCB juga dijelaskan oleh indikator solidaritas yang paling dominan dalam menjelaskan variabel Budaya Organisasi serta dipersepsikan dengan baik oleh responden dengan nilai rata-rata tertinggi. Organisasi Filantropi di Malang Raya dengan nilai kedermawanannya memiliki tujuan yang pencapaiannya diperlukan kesukarelaan dalam bertindak ekstra diluar deskripsi kerja. Sebagai organisasi non-profit maka keterbatasan fasilitas menjadi hal yang perlu dimaklumi agar fokus tujuan tetap terjaga. Dengan adanya tujuan bersama maka terdapat tuntutan memikirkan yang terbaik untuk organisasi dengan sumber daya yang dimiliki.

Hasil penelitian sesuai dengan kajian penelitian terdahulu oleh Harwika (2016) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi khususnya pada badan usaha koperasi memberikan pengaruh signifikan terhadap OCB karyawannya. Didukung oleh Wandary dan Anisah (2015) yang melakukan penelitian terhadap dosen universitas bahwa budaya organisasi memiliki hubungan kuat terhadap OCB. Ghoshghaeinia dan Hafezi (2015) dalam penelitiannya pada menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara indikator budaya organisasi dengan indikator OCB dalam komunitas universitas.

5.6.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini membuktikan bahwa Budaya Organisasi pada Organisasi Filantropi di Malang Raya sudah dipersepsikan baik oleh para karyawannya. Nilai khas kedermawanan pada organisasi Filantropi di Malang Raya dapat memberikan kejelasan tujuan yang dipahami oleh para karyawan serta terjalinnya hubungan sosial yang baik didalam organisasi. Adanya keyakinan bahwa apa yang dikerjakan oleh

organisasi merupakan hal yang baik dan benar membuat karyawan memberikan pengabdian.

Indikator paling baik dipersepsikan dan paling dominan mencerminkan variabel budaya organisasi adalah solidaritas yang menekankan pada pencapaian tujuan bersama secara efektif yang didasarkan kepentingan bersama. Organisasi Filantropi di Malang Raya sudah memiliki kejelasan tujuan dan dengan baik dipahami oleh para karyawannya sehingga menghasilkan loyalitas, pengabdian dan keterikatan emosional sebagai anggota organisasi.

Persepsi kejelasan tujuan tersebut berdampak terhadap komitmen organisasional karyawan organisasi filantropi di Malang Raya.

Budaya organisasi pada Organisasi Filantropi di Malang Raya sudah dirasa cukup baik sehingga dapat membuat karyawannya merasa terikat dan menjadi bagian dari organisasi. Sosiabilitas dan solidaritas yang ada menghadirkan perasaan memiliki terhadap organisasi dan keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi. Namun dari segi komitmen berkelanjutan, faktor eksternal dapat membuat karyawan meninggalkan organisasi dikarenakan keadaan ekonomi ataupun kesempatan berkarir di tempat lain.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Al-Sada et al (2017) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi terkhusus pada sektor pendidikan memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional. Didukung oleh Raharjo et al (2018) menunjukkan variabel Budaya Organisasi dan Desain Pekerjaan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Komitmen Kerja. Shim et al (2015) menjelaskan bahwa budaya kelompok, berkembang dan rasional memberikan pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional. Begitu pula Jain (2015) pada penelitiannya pada sektor publik menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif pada komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan.

5.6.6 Peran Mediasi OCB dalam pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan OCB mampu menjadi variabel mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Peran mediasi OCB merupakan variabel mediasi sebagian (partial mediation) karena Budaya Organisasi sudah memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. Fakta ini menunjukkan bahwa OCB menjadi pendukung Budaya Organisasi dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan pada Organisasi Filantropi di Malang Raya. Unsur-unsur OCB berupa *Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy*, dan *Civic virtue* dapat memperluas pengaruh hubungan sosial karyawan dan kejelasan tujuan organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Performansi tugas dan performansi kontekstual akan meningkat bersama dengan meningkatnya OCB dan Budaya Organisasi yang kuat.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan kajian penelitian terdahulu oleh Harwiki (2016), Wandary dan Anisah (2015), Ghashghaeinia dan Hafezi (2015) yang menjelaskan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB serta penelitian Kissi *et al* (2019), Dharma (2018), Munawir (2018), Sani (2019) yang menegaskan bahwa OCB memberikan dampak terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

5.6.7 Peran Mediasi Komitmen Organisasional dalam pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan Komitmen Organisasional tidak mampu menjadi variabel mediasi dalam pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Komitmen organisasional tidak mampu menjadi variabel mediasi dikarenakan tidak adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja secara langsung.

Fakta ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional baik secara afektif,

normatif, dan berkelanjutan tidak memberikan dukungan terhadap persepsi budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Rendahnya nilai komitmen kontinuitas sehingga tidak bisa berperan sebagai variabel mediasi. Walaupun budaya organisasi pada Organisasi Filantropi di Malang Raya berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional tapi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung kajian penelitian Al-Sada et al (2017), Raharjo et al (2018), Shim et al (2015), dan Jain (2015) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi mempunyai hubungan signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional tetapi penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Oyewobi et al (2019), Chiu et al (2019), dan Imamoglu et al (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi.

5.7 Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan pemahaman baru tentang teori peningkatan kinerja karyawan. Implikasi penelitian ini terdiri dari implikasi praktis dan teoritis. Implikasi praktis adalah kontribusi langsung terhadap karyawan organisasi terkait budaya organisasi, komitmen organisasional, OCB dan kinerja karyawan berdasarkan pada hasil temuan penelitian. Implikasi teoritis ialah pengembangan dari hasil penelitian untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan budaya organisasi, komitmen organisasional, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja karyawan.

5.7.1 Implikasi Teoritis

Berdasarkan atas hipotesis yang diajukan di dalam penelitian ini diketahui pengaruh yang komprehensif diberikan oleh budaya organisasi terhadap variabel lainnya. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Latar belakang pendidikan karyawan organisasi filantropi dapat

menentukan seberapa besar budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini memberikan model tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB. Namun komitmen organisasional tidak mampu menjadi mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Model ini telah menunjukkan bahwa kuatnya budaya organisasi yang terbentuk pada organisasi mampu memberikan pengaruh yang komprehensif yang dapat meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.

5.7.2 Implikasi Praktis

Penelitian ini memberikan kontribusi secara praktis terhadap organisasi, terkhusus organisasi filantropi untuk dapat mengetahui faktor apa saja yang perlu dipertahankan, diperbaiki, dan ditingkatkan terkait dengan variabel penelitian yaitu budaya organisasi, komitmen organisasional, OCB dan kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki peran utama dalam proses peningkatan kinerja karyawan serta komitmen organisasional dan OCB karyawan dalam organisasi. Penelitian ini memberikan implikasi manajerial terkait hasil temuan yang diperoleh sebagai berikut:

1. Budaya organisasi pada organisasi filantropi di Malang Raya telah mampu untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, organisasi filantropi dapat menguatkan nilai-nilai kedermawanan yang menjadi tujuan organisasi sehingga apabila karyawan memiliki solidariitas dan keyakinan terhadap nilai yang mereka kerjakan dapat mendorong kinerja yang maksimal. Hal ini sangat baik bagi pencapaian potensi organisasi filantropi.
2. Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang dimiliki oleh karyawan pada organisasi filantropi di Malang Raya mampu untuk meningkatkan kinerja. Untuk membentuk OCB yang baik, organisasi dapat meningkatkan rasa tanggungjawab karyawan terhadap kebaikan organisasi. Selain itu perilaku

sportsmanship (sikap tidak suka mengeluh) terhadap keterbatasan fasilitas dan masalah-masalah yang ada juga mempengaruhi pembentukan OCB. Organisasi filantropi perlu mendorong karyawannya untuk memikirkan apa yang terbaik yang bisa mereka lakukan dan menghadirkan toleransi terhadap keterbatasan yang ada.

3. Komitmen organisasional pada karyawan organisasi filantropi di Malang Raya belum mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan masih terikat secara emosional dan berkeinginan untuk memberikan pengabdian mereka untuk organisasi. Namun tidak menjamin kedepannya karyawan akan meninggalkan organisasi dikarenakan keadaan ekonomi ataupun kesempatan berkarir ditempat lain. Untuk dapat meningkatkan komitmen organisasional, maka diharapkan organisasi dapat meningkatkan komitmen kontinuitas karyawan terhadap organisasi. Organisasi filantropi di Malang Raya harus membuat karyawan memiliki prospek jangka panjang untuk tetap berada di organisasi.

5.8 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini secara umum memiliki keterbatasan diantaranya sebagai berikut:

1. Jumlah responden yakni 154 orang, namun tidak semua responden mengembalikan kuesioner penelitian sehingga tingkat pengembalian kuesioner yakni 74%.
2. Penelitian ini terbatas membahas organisasi filantropi di Malang Raya. Penelitian ini hanya menggunakan 10 organisasi filantropi di Malang Raya sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi organisasi filantropi diluar daerah Malang Raya.

3. Penelitian ini fokus pada kinerja karyawan dari segi sumber daya manusia dari persepsi karyawan tidak dari pihak manajemen ataupun kinerja dari segi keuangan dan segi pemasaran berupa kepuasan donatur.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan terkait budaya organisasi, komitmen organisasional, OCB, dan kinerja karyawan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan organisasi filantropi di Malang Raya. Hal ini disebabkan pembentukan budaya organisasi dengan nilai khas kedermawanan pada organisasi filantropi terbentuk dengan baik dari segi sosialibilitas dan solidaritas. Karyawan mampu berhubungan dengan baik dengan sesama koleganya, memahami tujuan organisasi dan berkeinginan kuat untuk berhasil dengan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan produktif. Terbentuknya budaya organisasi yang baik mempengaruhi performansi tugas dan performansi kontekstual pada organisasi filantropi di Malang Raya.
2. Budaya organisasi mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan pada organisasi filantropi di Malang Raya. Budaya organisasi yang kuat berdampak pada komitmen organisasional karena tujuan organisasi yang dipahami dengan baik dan hubungan antar kolega yang ramah membuat karyawan memiliki keyakinan untuk tetap berada di organisasi filantropi di Malang Raya.

3. Budaya organisasi mampu meningkatkan Organizational Citizenship

Behavior (OCB) karyawan organisasi filantropi di Malang Raya. Budaya

Organisasi dengan nilai kedermawanannya memiliki tujuan yang

pencapaiannya diperlukan kesukarelaan dalam bertindak ekstra diluar

deskripsi kerja. Hal ini dipahami dengan baik dan menjadi tujuan

bersama sehingga budaya organisasi yang kuat memberikan

peningkatan OCB karyawan.

4. OCB mampu meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi filantropi di

Malang Raya. Karyawan yang mempunyai unsur-unsur OCB yang tinggi

mampu mendorong untuk melakukan peran ekstra (extra-role) akan

melahirkan sikap kerja karyawan yang bertanggung jawab dalam

pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan semakin tinggi OCB

yang dimiliki karyawan dapat mendorong kinerja yang semakin baik.

5. Komitmen Organisasional tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan

organisasi filantropi di Malang Raya. Penyebabnya ialah wadah berkarir

untuk jangka panjang yang masih kurang di organisasi filantropi di

Malang Raya. Mayoritas karyawan berada pada usia produktif dan

memiliki jenjang sarjana sehingga masih memiliki kesempatan untuk

berkembang dan berkarir. Hal ini menyebabkan komitmen organsasional

tidak optimal dalam meningkatkan kinerja karyawan organisasi filantropi

di Malang Raya.

6. OCB berperan sebagai mediasi sebagian (partial mediation), adanya

budaya organisasi yang kuat akan membentuk OCB yang lebih baik,

OCB yang tinggi dapat mendorong pencapaian kinerja karyawan yang

semakin baik. Karyawan yang mempunyai OCB yang tinggi dalam

meningkatkan performansi tugas dan performansi kontekstual yang tinggi

mempunyai kontribusi untuk meningkatkan kinerja karyawan organisasi filantropi di Malang Raya.

7. Komitmen organisasional tidak berperan sebagai mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan organisasi filantropi di Malang Raya. Hal ini dikarenakan karir jangka panjang yang belum terfasilitasi di organisasi filantropi di Malang Raya. Selain itu mayoritas karyawan berada pada usia produktif dan memiliki latar belakang pendidikan sarjana yang memiliki banyak kesempatan untuk berkembang. Oleh karena itu, komitmen organisasional tidak mampu memperkuat budaya organisasi dalam pencapaian kinerja karyawan.

6.2 Saran

Berdasarkan temuan hasil penelitian maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

6.2.1 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Jumlah responden pada penelitian terbatas pada wilayah Malang Raya, sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan mampu memperluas responden yang mengisi kuesioner sehingga dapat menyempurnakan penelitian ini.
2. Penelitian ini menggunakan 10 organisasi filantropi di Malang Raya, sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat berskala lebih besar.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah dan mengkaji variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini, diantaranya adalah variabel kompensasi, kompetensi, kepuasan karyawan.
4. Melakukan penelitian lebih lanjut tentang komitmen organisasional pada organisasi filantropi.

6.2.2 Saran bagi Organisasi Filantropi di Malang Raya

1. Budaya organisasi memiliki peran yang komprehensif dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional dan OCB. Ketika hubungan sosial antara karyawan terbangun dengan keramahatamahan yang tulus serta tujuan organisasi dipahami menjadi tujuan bersama maka dapat meningkatkan berbagai aspek dari keterikatan emosional, loyalitas, rasa tanggungjawab, kesukarelaan, serta performansi tugas dan kontekstual karyawan. Perlunya membentuk budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pertimbangan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia Organisasi Filantropi di Malang Raya.
2. Komitmen organisasional dalam Organisasi Filantropi di Malang Raya tidak dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Komitmen berkelanjutan dinilai masih kurang sehingga perlu memberikan jaminan dan kepastian jangka panjang seperti menyertakan karyawan dalam pengambilan keputusan dan penawaran kontrak kerja tertulis. Diperlukan upaya untuk mempertahankan Karyawan organisasi filantropi di Malang Raya agar karyawan tidak meninggalkan organisasi.
3. Melakukan orientasi nilai yang intens dan periodik serta melakukan kampanye nilai-nilai khas kedermawanan melalui pelatihan, workshop, seminar atau slogan-slogan yang mencerminkan tujuan organisasi. Lingkungan yang mengutamakan nilai dalam bekerja akan berpengaruh terhadap sumber daya manusia pada Organisasi Filantropi di Malang Raya.
4. Menerapkan kode etik untuk membentuk profesionalisme, kedisiplinan dalam bekerja, dan rasa tanggungjawab terhadap organisasi. Hal ini

untuk menguatkan nilai, norma, dan aturan organisasi serta penguatan identitas khas yang dirasakan bersama oleh karyawan.

5. Menumbuhkan kedekatan personal dan rasa kebersamaan antara sesama karyawan melalui aktivitas keseharian dan kegiatan yang beragam. Hal ini untuk meningkatkan komunikasi dan kerjasama tim yang efektif.



DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H. and Zaidoune, S., 2019. Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), pp.437-451.
- Adam, A., Yuniarsih, T., Ahman, E. and Kuschendi, K., 2020, February. The Mediation Effect of Organizational Commitment in the Relation of Organization Culture and Employee Performance. In 3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018) (pp. 260-264). Atlantis Press.
- Agung, AWS Waspodo.2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swadaya Depok. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 3, No.1
- Aldag, R and Reschke, W. 1997. Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value To The Organization. Center For Organization Effectiveness, Inc. 608/833-3332. Pp.1-8.
- Almaududi, S. (2019). EMPLOYEE PERFORMANCE: A PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB). *JOURNAL OF BUSINESS STUDIES AND MANAGEMENT REVIEW*, 2(1), 35-38. <https://doi.org/10.22437/jb.v2i1.6459>
- Al-Sada, M., Al-Esmal, B. and Faisal, M., 2017. Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), pp.163-188.
- Al Zefeiti, Salim. 2017. The Influence of Transformational Leadership Behaviours on Organizational Commitment in Omani Governmental Organizations. *International Journal of Business and Management*. 12, 111-121.
- Arief, Syafri. (2018). Effect Of Organizational Culture And Benefit Performance Of Commitment, Motivation And Performance Of Employees Province Department Of Marine And Fisheries South Sulawesi. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(2), 15-23.
- Armstrong, M., and Taylor, S. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Augusty Ferdinand. 2011, *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 3, AGF Books, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang

Ayu Putu Widani Sugianingrat, I., Rini Widyawati, S., Alexandra de Jesus da Costa, C., Ximenes, M., Dos Reis Piedade, S. and Gede Sarmawa, W., 2019. The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), pp.319-339.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Bolino, M.C., Turnley, W.H. and Bloodgood, J.M., 2002. Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of management review*, 27(4), pp.505-522.

Borman, W.C. 2004, "The concept of organizational citizenship", *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 13 No. 6, pp. 238-241.

Budihar. 2004. Pengaruh Demografi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasi: Studi Pada Industri Rokok Kretek di Propinsi Jawa Timur. Disertasi, Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.

Buentello, Oscar., Jung, Joo., and Sun, Jun. 2008. Exploring The Casual Relationship Between Organizational Citizenship Behavior, Total Quality Management, and Performance. In 2008 SWDSI Proceedings. Oklahoma: South West Decision Sciences Institute.

Carlos Pinho, J., Paula Rodrigues, A. and Dibb, S., 2014. The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance. *Journal of Management Development*, [online] 33(4), pp.374-398.

Cesário, F., & Chambel, M. J. 2017. Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158.

Chi, H. 2012. The influence of hospital organizational culture on organizational commitment among nursing executives. *African Journal of Business Management*, 6(44), 10888.

Chiu, W., Won, D. and Bae, J., 2019. Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(2), pp.105-123.

Dessler, Gary. 2013. *Human Resource Management*. Edisi 13. Pearson. New Jersey.

Dharma, Y., 2017. The effect of work motivation on the employee performance with organization citizenship behavior as intervening variable at Bank Aceh Syariah. *Emelard Reach Proceedings Series Vol, 1*, pp.7-12.

Eliyana, A., Ma'arif, S. and Muzakki, 2019. Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), pp.144-150.

Franco, M. and Franco, S., 2017. Organizational commitment in family SMEs and its influence on contextual performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(7/8), pp.364-384.

Furnham, A., & Gunter, B. 1993. *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*. London: Routledge.

Garay, Hannah Dara Vanzuela., 2006. Kinerja Extra-Role dan Kebijakan Kompensasi," *SINERGI, Kajian Bisnis Dan Manajemen*, Vol. 8, No. 1, Januari 2006: 33-42

Ghashghaeinia, A.R. and Hafezi, S.H.A.H.R.A.M., 2015. Relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior among personnel of Islamic Azad University of Fars. *J. Appl. Environ. Biol. Sci*, 5(11S), pp.131-138.

Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip. Semarang

Ghozali, Imam. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Givens, Roger J. 2012. The study of the relationship between organizational culture and organizational performance in non-profit religious organizations. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 15(2), 239–263.

Goffee, R. and Jones, G., 1996. What holds the modern company together?. *Harvard business review*, 74(6), pp.133-148.

Hair, Jr., 2010. *Multivariate Data Analysis* (7th ed). Pearson. United State.

Harrison, R., 1972. Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, May/June, pp. 22-32.

Harwiki, W., 2016. The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219(1), pp.283-290.

Hasan, M.I., 2002. *Pokok-pokok materi metodologi penelitian dan aplikasinya*. Ghalia Indonesia. Jakarta

Hendri, M., 2019. The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, [online] 68(7),

Hidayah, S. and Hamoto, H., 2018. Role of organizational citizenship behavior (OCB), perception of justice and job satisfaction on employee performance. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 9(2), pp.170-178.

Imamoglu, S.Z., Ince, H., Turkcan, H. and Atakay, B., 2019. The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158, pp.899-906.

Jain, A.K., 2015. Volunteerism and organisational culture. *Cross Cultural Management*.

Jesper B. Sørensen (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70–91.

Karinda, J.M.M. and Maski, G., 2016. The Effect Of Organizational Culture, And Entrepreneurship Characteristics Of Knowledge Management On Company Performance (Study On Construction Services Company First Small Qualification Papua In Jayapura). *South East Asia Journal Of Contemporary Business, Economics And Law*, 11(2), pp.2289-1560.

Kawiana, I.G.P., Dewi, L.K.C., Martini, L.K.B. and Suardana, I.B.R., 2018. The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5(3), pp.35-45.

Kinicki, R.K.A. and Kreitner, R., 2014. *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Salemba Empat. Jakarta Selatan.

Kissi, E., Asare, O., Agyekum, K., Yamoah Agyemang, D. and Labaran, M., 2019. Ascertaining the interaction effects among organisational citizenship behaviour, work overload and employees' performance in the Ghanaian construction industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), pp.1235-1249.

Kotter, J. P, and J. L. Heskett 1992 *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Kurniasari, I.C., Thoyib, A. and Rofiaty, R., 2018. Peran Komitmen Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perawat. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), pp.352-371.

Kusworo. 2015. Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediator Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik (Studi Pada Program Pendidikan D-IV Institut Pemerintahan Dalam Negeri Jatinangor Provinsi Jawa Barat). Disertasi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Ilmu Manajemen. Universitas Brawijaya. Kota Malang.

Luthans, F., 1995. *Organizational Behavior*, international edition. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Luthans, F., 2011. Organizational Behavior: An Evidence-Based approach. New York: The McGraw-Hill Companies.

Mathis, R.L. and Jackson, J.H., 2010. Human Resources Management 13th.

Mondy, R. Wayne and Martocchio, Joseph J. (2016). Human Resource Management, Fourteenth Edition, Global Edition. Pearson Education Limited. London.

Munawir, M., Raharjo, K., Djalil, M., Syahputra, H., Muslim, B. and Adam, M., 2019. Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), pp.250-272.

Muliaty, M., Basri, M. and Jasruddin, J., 2017. Effects of organizational transformation and culture on employees performance. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 11(3), pp.1287-1292.

Nikpour, A., 2017. The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, pp.65-72.

Nurmaya, N., Aqsa, M. and Sapar, S., 2021. Effect of Work Environment and Organizational Culture on Employee Performance. *Jurnal Mantik*, 5(2), pp.887-893.

O'Reilly, C.A. and Chatman, J.A. (1996), "Culture as social control: corporations, cults, and commitment", in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 157-200.

Organ, D.W., 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/DC Heath and Com.

Organ, D.W., 1997. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), pp.85-97.

Moorman, R., Niehoff, B. and Organ, D., 1993. Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), pp.209-225.

Oyewobi, L., Oke, A., Adeneye, T. and Jimoh, R., 2019. Influence of organizational commitment on work-life balance and organizational performance of female construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(10), pp.2243-2263.

Pawirosumarto, S., Sarjana, P.K. and Gunawan, R., 2017. The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*.

Peters, T. and Waterman, R. (1982), In Search of Excellence, Harper & Row, New York, NY.

Ponnu, A.L.D. and Hassan, Z., 2015. The influences of organizational culture on performance Management. *International Journal of Accounting, Business and Management*, 3(1), pp.135-145.

Purnama, C., 2013. Influence analysis of organizational culture organizational commitment job and satisfaction organizational citizenship behavior (OCB) toward improved organizational performance. *International journal of business, humanities and technology*, 3(5), pp.86-100.

Putriana, L., Umar, H. and Riady, H., 2015. The impact of organizational culture on job satisfaction, organizational Commitment and job Performance: Study on Japanese Motorcycle Companies in Indonesia. *Int J Edu Res*, 3, pp.103-114.

Raharjo, K., Nurjannah, N., Solimun, S. and Achmad Rinaldo Fernandes, A., 2018. The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), pp.1346-1367.

Rani, E. And Kumar, K., Bakhshi, A. 2009. Linking the Big Five Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Psychological Studies*, Vol 1 No 2, pp. 73-81

Renyut, B., Modding, H., Bima, J. and Sukmawati, S., 2017. The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office. *IOSR Journal of Business and Management*, [online] 19(11), pp.18-29.

Riduwan & Kuncoro. 2011. Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur). Alfabeta. Bandung

Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2013) *Organisational Behavior*. 15th edition, Pearson, Boston

Rozanna, N., Adam, M. and Majid, M.S.A., 2019. Does job satisfaction mediate the effect of organizational change and organizational culture on employee performance of the Public Works and Spatial Planning Agency. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(1), pp.45-51.

Sani, A. and Maharani Ekowati, V., 2019. Spirituality at work and organizational commitment as moderating variables in relationship between Islamic spirituality and OCB IP and influence toward employee performance. *Journal of Islamic Marketing*, 11(6), pp.1777-1799.

Sekaran, Uma dan Roger Bougie, (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610.

Setiawan, L., 2020. The effect of emotional intelligence, organizational commitment on the team performance of hospital officers in South Sulawesi and Central Sulawesi province, Indonesia. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print). 15(2), pp25-40.

Shahzad, F., Iqbal, Z. & Gulzar, M. 2013, "Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan", *Journal of Business Studies Quarterly*, vol. 5, no. 2, pp. 56-64.

Shahzad, F., Xiu, G. and Shahbaz, M., 2017. Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. *Technology in Society*, 51, pp.66-73.

Siagian, D., 2000. Sugiarto, *Metode Statistika untuk Bisnis dan Ekonomi*. PT Gramedia Pustaka. Jakarta.

Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta

Singarimbun, M. and Effendi, S., 2006. *Metode Penelitian Survei*, LP3ES. PT Pustaka LP3ES Indonesia. Jakarta.

Smircich, L., 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, pp.339-358.

Sonnentag, S. and Frese, M., 2002. Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), pp.3-25.

Soomro, B.A. and Shah, N., 2019. Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*. 8 (3), pp. 266-282.

Sorensen, J.B. (2002), "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, pp. 70-91.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.

Supardi, S., 2005. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. UII Press. Yogyakarta

Supriyadi, A., Sanusi, A. and Manan, A. (2017). A study on the performance of manufacturing employees: organizational culture, compensation, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *European Journal of Business and Management*, 9(6), pp.32-43.

Tan, B. (2019). In search of the link between organizational culture and performance. *Leadership & Organizat*

Tan, B., 2019. In search of the link between organizational culture and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), pp.356-368.

Trice, H. and Beyer, J.M. (1993), *The Cultures of Work Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Ursachi, G., Horodnic, I.A. and Zait, A., 2015. How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, pp.679-686.

Virtanen, T., 2000. Commitment and the study of organizational climate and culture. *Handbook of organizational culture and climate*, pp.339-354.

Wandary, W. and Anisah, H.U., 2015. Organizational Culture Values Influences to Lecturer's Organizational Citizenship Behavior at Economics and Business Faculty. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5 S5), pp.236-236.

Widhiastiti, N.M.P., Landra, I.N. and Sudja, I.N., 2019. THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP AND CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH BEHAVIOR ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP (OCB) AS MEDIATION VARIABLES ON INDONESIAN ART INSTITUTE DENPASAR. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY, EDUCATION, AND GLOBAL CREATIVE ECONOMIC (IJSEGCE)*, 2(3), pp.141-153.

Yesil, S. and Kaya, A., 2013. The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, pp.428-437.

Zablah, A.R., Franke, G.R., Brown, T.J. and Bartholomew, D.E., 2012. How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), pp.21-40.

Website:

ACT. 2020. [online] Act.id. Available at: <<https://act.id/tentang/sejarah>> [Accessed 17 December 2020].

Baitul Maal Hidayatullah. 2020. Profil Lembaga - Baitul Maal Hidayatullah. [online] Available at: <<https://www.bmh.or.id/profil-lembaga/>> [Accessed 17 December 2020].

Baznas.go.id. 2020. PROFIL - BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL. [online] Available at: <<https://baznas.go.id/profil>> [Accessed 17 December 2020].

LAZISMU. 2020. LATAR BELAKANG. [online] Available at: <<https://lazismu.org/latar-belakang>> [Accessed 17 December 2020].

LMI. 2020. Profil Lembaga | Available at: <<http://lmizakat.org/profil-lembaga/>> [Accessed 17 December 2020].

Malang.ydsf.org. 2020. Tentang Kami | YDSF. [online] Available at:
<https://malang.ydsf.org/about_us> [Accessed 17 December 2020].

Rohman, T., 2020. YATIM MANDIRI Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Indonesia. [online] Yatimmandiri.org. Available at:
<<https://www.yatimmandiri.org/welcome/profil>> [Accessed 17 December 2020].

Wakafquran.org. 2020. Wakafquran.Org - Badan Wakaf Al-Quran - Wakaf - Fundraising - Donasi - Sedekah - Zakat Platform. [online] Available at:
<https://www.wakafquran.org/front/tentang_bwa> [Accessed 17 December 2020].



LAMPIRAN KUISIONER PENELITIAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

A. Karakteristik Responden

Petunjuk Pengisian: Ceklist atau silang pada kotak yang telah disediakan

Nama			
Jenis Kelamin	(1) Pria	(2) Wanita		
Usia	(1) < 25 Tahun	(2) 25-37 tahun	(3) 38-50 tahun	(4) > 50 tahun
Lama Bekerja	(1) < 5 Tahun	(2) 5-10 tahun	(3) > 10 tahun	
Status	(1) Menikah	(2) Belum Menikah		
Pendidikan Terakhir	(1) SMA/SMK	(2) Sarjana	(3) Magister	(4) Doktor
Bagian/Divisi			

B. Petunjuk Pengisian

- Bacalah setiap pertanyaan dengan seksama
- Isilah semua nomor dengan memilih salah satu diantara lima alternatif jawaban
- Alternatif jawaban sebagai berikut:
 STS : Sangat Tidak Setuju/Tidak pernah
 TS : Tidak Setuju/ Jarang
 N : Netral/Sering
 S : Setuju/Sering Sekali
 SS: Sangat Setuju/Selalu
- Apabila keliru memilih jawaban, berikan tanda sama dengan (=) pada jawaban yang keliru dan beri tanda silang (X) pada jawaban yang baru
- Jawablah semua pertanyaan yang ada tanpa terlewat
- Kami menjamin kerahasiaan identitas beserta jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan.

I. Budaya Organisasi

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
	Sosiabilitas					
1	Pada organisasi ini sesama karyawan berusaha menjalin pertemanan dan menjaga hubungan mereka tetap kuat					
2	Saya merasas sesama karyawan organisasi bergaul dengan baik/rukun					
3	Kami sering bersosialisasi di luar kantor antar karyawan					
4	Saya merasa sesama karyawan saling menghargai satu sama lain					
5	Kami tetap berhubungan dengan karyawan yang telah meninggalkan organisasi ini					

6	Kami saling membantu karena saling berkaitan					
7	Kami sering mencurahkan pembicaraan tentang masalah pribadi					
Solidaritas						
8	Kami memahami tujuan organisasi					
9	Kami menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan produktif					
10	Organisasi langsung bertindak untuk menanggulangi kinerja yang buruk					
11	Kami berkeinginan kuat untuk berhasil					
12	Ketika peluang besar muncul kami segera memanfaatkannya					
13	Kami berbagi tujuan strategis yang sama					
14	Kami tahu pesaing-pesaing organisasi ini					

II. Komitmen Organisasi

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
Komitmen Afektif						
15	Saya merasa menjadi bagian dari Organisasi Filantropi ini					
16	Secara emosional saya merasa ada keterikatan dengan Organisasi Filantropi ini					
17	Saya mempunyai perasaan memiliki (<i>sense of belonging</i>) terhadap Organisasi Filantropi ini					
Komitmen Normatif						
18	Saya memiliki kewajiban untuk tetap berada di dalam Organisasi Filantropi ini					
19	Saya tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan Organisasi Filantropi ini					
20	Saya akan tetap loyal dan menunjukkan pengabdian pada organisasi Filantropi ini					
Komitmen Berkelanjutan						
21	Saya hanya memiliki sedikit kesempatan pekerjaan jika meninggalkan Organisasi Filantropi ini					
22	Keluarga dan Teman dekat akan menyayangkan saya bila keluar dari Organisasi Filantropi ini					
23	Saya akan mengalami kesulitan mencari pekerjaan jika meninggalkan organisasi filantropi ini					

III. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior)

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
Mementingkan Orang lain (Altruism)						
24	Saya berupaya saling membantu rekan kerja					

	dalam menyelesaikan masalah mereka				
25	Saya berupaya membantu mengerjakan tugas rekan kerja saya yang membutuhkan				
Kesadaran (Conscientiousness)					
26	Saya mematuhi dan menjalankan disiplin kerja yang berlaku dengan baik				
27	Saya Tidak menghabiskan waktu dengan melakukan pekerjaan lain yang di luar tugas semestinya				
Sikap tidak suka mengeluh (Sportmanship)					
28	Saya mempunyai kemauan untuk bertoleransi terhadap kekurangan dan berusaha sebaik mungkin tanpa mengeluh				
29	Saya tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi				
30	Saya tidak membesarkan-besarkan permasalahan terkait dengan pekerjaan di luar proporsinya				
Kesopanan (Courtesy)					
31	Saya memperhatikan bagian-bagian yang membantu kinerja organisasi				
32	Saya membantu unit lain yang memiliki masalah terkait dengan pekerjaan mereka				
Perilaku Kebajikan (Civic Virtue)					
33	Saya Tidak memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi				
34	Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.				

IV. Kinerja Karyawan

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
Performansi Tugas						
35	Saya mampu merencanakan pekerjaan sehingga dapat menyelesaikannya tepat waktu					
36	Saya terus mengingat target kerja yang harus dicapai					
37	Saya mampu menyusun prioritas					
38	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara efisien					
39	Saya mengatur waktu kerja dengan baik					
Performansi Kontekstual						
40	Saya berinisiatif untuk memulai pekerjaan baru ketika tugas lama selesai					
41	Ketika ada tugas yang menantang, saya bersedia menerimanya					
42	Saya berusaha terus memperbarui pengetahuan terkait pekerjaan					
43	Saya berusaha terus memperbarui keterampilan terkait pekerjaan					
44	Saya menemukan solusi kreatif untuk masalah-					

	masalah baru			
45	Saya mengambil tanggungjawab ekstra/tambahan			
46	Saya terus mencari tantangan baru dalam pekerjaan			
47	Saya berpartisipasi aktif dalam rapat dan/atau koordinasi			
Perilaku Kerja Kontraproduktif				
48	Terdapat keluhan persoalan-persoalan kecil terkait pekerjaan di tempat kerja			
49	Terdapat masalah yang dibesar-besarkan di tempat kerja			
50	Saya merasa aspek negatif situasi kerja lebih besar ketimbang aspek positifnya			
51	Aspek negatif pekerjaan menjadi pembicaraan dengan rekan-rekan kerja			
52	Hal-hal negatif dalam pekerjaan diketahui oleh orang-orang di luar organisasi			

Terima Kasih



Outer Loading

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasional	OCB
BO1	0,585			
BO2	0,682			
BO3	0,659			
BO4	0,662			
BO5	0,655			
BO6	0,727			
BO7	0,503			
BO8	0,813			
BO9	0,784			
BO10	0,659			
BO11	0,824			
BO12	0,815			
BO13	0,837			
BO14	0,596			
EP1		0,811		
EP2		0,745		
EP3		0,787		
EP4		0,885		
EP5		0,747		
EP7		0,710		
EP8		0,688		
EP9		0,685		
EP10		0,787		
EP11		0,755		
EP12		0,731		
EP13		0,701		
OC1			0,638	
OC2			0,774	
OC3			0,825	
OC4			0,801	
OC5			0,801	
OC6			0,749	
OC7			0,588	
OC8			0,533	
OC9			0,620	
OCB1				0,687
OCB2				0,675
OCB3				0,722
OCB4				0,644
OCB5				0,743

OCB6				0,736
OCB7				0,756
OCB8				0,716
OCB9				0,704
OCB10				0,683
OCB11				0,704



R Square

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Karyawan	0,494	0,480
Komitment Organisasional	0,410	0,405
OCB	0,305	0,299

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Budaya Organisasi	0,921	0,929	0,932	0,501
Komitmen Organisasional	0,874	0,886	0,900	0,506
OCB	0,900	0,901	0,917	0,501
Kinerja Karyawan	0,927	0,934	0,938	0,541

Validitas Diskriminan Kriteria Fornell-Larcker

	BO	EP	OC	OCB
Budaya Organisasi	0,707			
Kinerja Karyawan	0,583	0,755		
Komitmen Organisasional	0,640	0,528	0,711	
OCB	0,553	0,637	0,518	0,707

Cross
Loadings

	Budaya Organisasi	Komitemen Organisasional	OCB	Kinerja Karyawan
BO1	0,585	0,322	0,263	0,240
BO2	0,682	0,316	0,382	0,395
BO3	0,659	0,418	0,330	0,444
BO4	0,662	0,414	0,338	0,253
BO5	0,655	0,344	0,350	0,431
BO6	0,727	0,397	0,353	0,362
BO7	0,503	0,441	0,302	0,268
BO8	0,813	0,549	0,446	0,452
BO9	0,784	0,462	0,424	0,468
BO10	0,659	0,422	0,359	0,327
BO11	0,824	0,482	0,437	0,485
BO12	0,815	0,543	0,544	0,570
BO13	0,837	0,625	0,508	0,541
BO14	0,596	0,483	0,308	0,358
OC1	0,429	0,638	0,260	0,140
OC2	0,537	0,774	0,368	0,342
OC3	0,549	0,825	0,409	0,389
OC4	0,429	0,801	0,409	0,434
OC5	0,535	0,801	0,464	0,406
OC6	0,508	0,749	0,417	0,471
OC7	0,369	0,588	0,334	0,361
OC8	0,304	0,533	0,279	0,387
OC9	0,377	0,620	0,314	0,383
OCB1	0,373	0,382	0,687	0,466
OCB2	0,312	0,387	0,675	0,475
OCB3	0,509	0,339	0,722	0,541
OCB4	0,420	0,439	0,644	0,430
OCB5	0,392	0,359	0,743	0,369
OCB6	0,300	0,273	0,736	0,348
OCB7	0,366	0,336	0,756	0,412
OCB8	0,467	0,326	0,716	0,458
OCB9	0,347	0,379	0,704	0,442
OCB10	0,321	0,334	0,683	0,468
OCB11	0,413	0,446	0,704	0,477
EP1	0,482	0,388	0,504	0,811
EP2	0,405	0,422	0,408	0,745
EP3	0,349	0,359	0,488	0,787
EP4	0,533	0,499	0,593	0,885
EP5	0,521	0,433	0,531	0,747

EP7	0,340	0,268	0,386	0,710
EP8	0,336	0,319	0,486	0,688
EP9	0,366	0,280	0,484	0,685
EP10	0,507	0,379	0,488	0,787
EP11	0,419	0,405	0,395	0,755
EP12	0,515	0,468	0,506	0,731
EP13	0,423	0,493	0,445	0,701
EP6	0,131	0,099	0,329	0,464
EP6	0,131	0,099	0,329	0,464
EP7	0,332	0,262	0,384	0,723
EP7	0,332	0,262	0,384	0,723
EP8	0,337	0,314	0,483	0,693
EP8	0,337	0,314	0,483	0,693
EP9	0,367	0,276	0,480	0,678
EP9	0,367	0,276	0,480	0,678
OC1	0,440	0,656	0,249	0,127
OC1	0,440	0,656	0,249	0,127
OC2	0,535	0,779	0,366	0,331
OC2	0,535	0,779	0,366	0,331
OC3	0,546	0,832	0,403	0,377
OC3	0,546	0,832	0,403	0,377
OC4	0,423	0,803	0,409	0,435
OC4	0,423	0,803	0,409	0,435
OC5	0,524	0,800	0,466	0,397
OC5	0,524	0,800	0,466	0,397
OC6	0,499	0,744	0,415	0,458
OC6	0,499	0,744	0,415	0,458
OC7	0,360	0,577	0,331	0,354
OC7	0,360	0,577	0,331	0,354
OC8	0,305	0,529	0,268	0,383
OC8	0,305	0,529	0,268	0,383
OC9	0,366	0,610	0,312	0,371
OC9	0,366	0,610	0,312	0,371
OCB1	0,374	0,381	0,685	0,471
OCB1	0,374	0,381	0,685	0,471
OCB10	0,315	0,330	0,691	0,465
OCB10	0,315	0,330	0,691	0,465
OCB11	0,415	0,448	0,694	0,471
OCB11	0,415	0,448	0,694	0,471
OCB2	0,308	0,386	0,670	0,481
OCB2	0,308	0,386	0,670	0,481
OCB3	0,510	0,339	0,702	0,531
OCB3	0,510	0,339	0,702	0,531
OCB4	0,411	0,435	0,638	0,431
OCB4	0,411	0,435	0,638	0,431

OCB5	0,386	0,355	0,759	0,373
OCB5	0,386	0,355	0,759	0,373
OCB6	0,291	0,268	0,756	0,343
OCB6	0,291	0,268	0,756	0,343
OCB7	0,360	0,333	0,773	0,419
OCB7	0,360	0,333	0,773	0,419
OCB8	0,470	0,327	0,703	0,454
OCB8	0,470	0,327	0,703	0,454
OCB9	0,342	0,374	0,707	0,446
OCB9	0,342	0,374	0,707	0,446

Collinearity Statistik (VIF)

Nilai Outer VIF

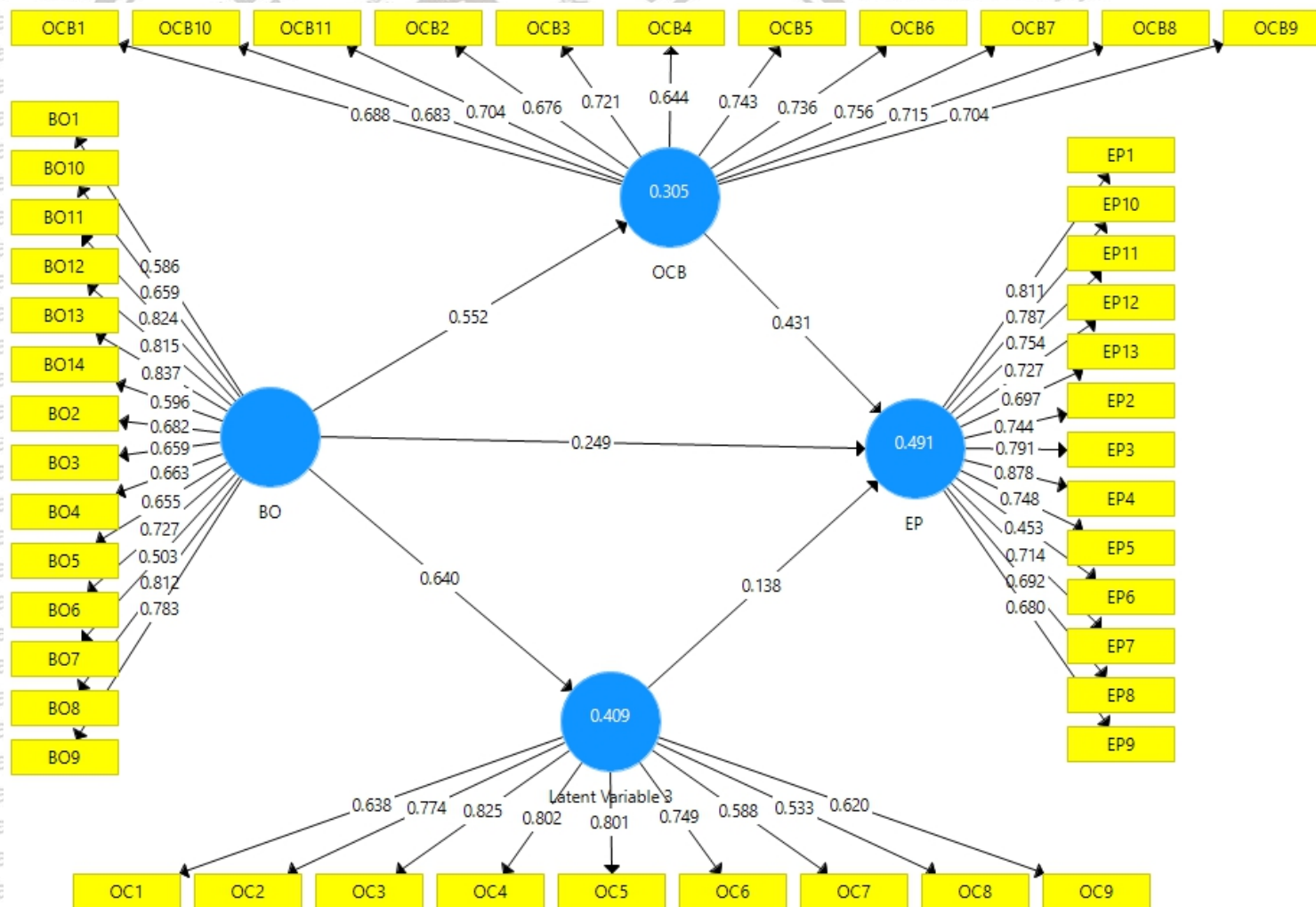
	VIF
BO1	3,263
BO10	1,810
BO11	3,295
BO12	4,398
BO13	4,570
BO14	1,957
BO2	2,909
BO3	2,438
BO4	4,230
BO5	2,773
BO6	3,760
BO7	1,819
BO8	4,057
BO9	3,524
EP1	4,104
EP10	2,592
EP11	2,784
EP12	2,179
EP13	1,904
EP2	2,656
EP3	2,805
EP4	5,331
EP5	2,731
EP7	2,032
EP8	2,233
EP9	2,133
OC1	2,132
OC2	2,831
OC3	3,173

OC4	3,130
OC5	2,990
OC6	2,317
OC7	2,422
OC8	1,726
OC9	2,699
OCB1	2,247
OCB10	1,911
OCB11	2,012
OCB2	2,473
OCB3	2,081
OCB4	1,757
OCB5	3,872
OCB6	3,103
OCB7	3,334
OCB8	2,196
OCB9	2,120

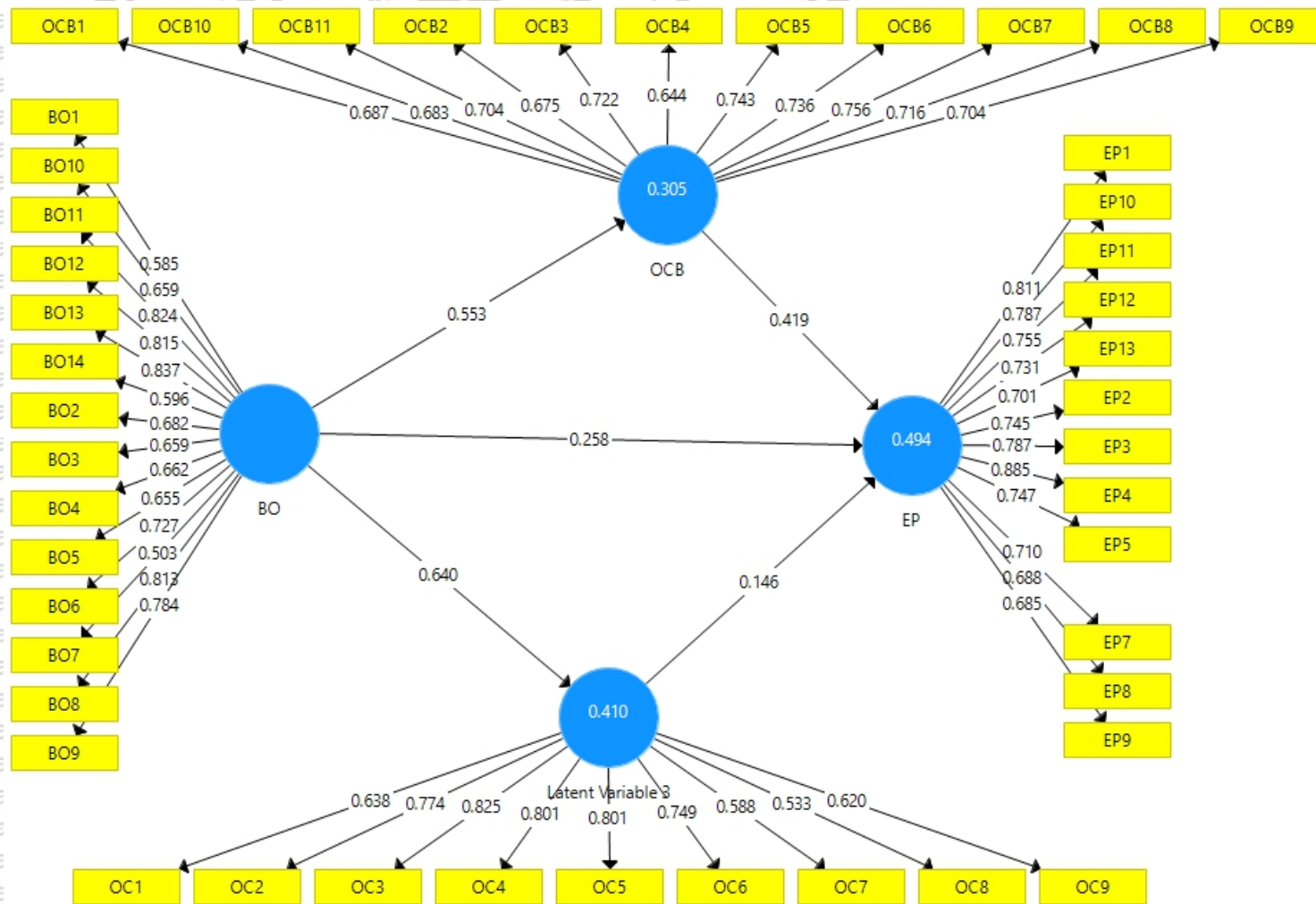
Koefisien Jalur
Mean, STDEV, T-
Values, P-Values

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,258	0,263	0,117	2,209	0,028
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasional	0,640	0,654	0,054	11,963	0,000
Budaya Organisasi-> OCB	0,553	0,565	0,067	8,192	0,000
Komitmen Organisasional-> Kinerja Karyawan	0,146	0,151	0,108	1,347	0,179
OCB -> Kinerja Karyawan	0,419	0,419	0,101	4,167	0,000

Model Awal



Model Modifikasi



Pengujian Sobel Test

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh
Komitmen Organisasional

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.640	Sobel test:	1.34314277	0.06956818
b	0.146	Aroian test:	1.3384479	0.06981221
s _a	0.054	Goodman test:	1.3478874	0.0693233
s _b	0.108	Reset all	Calculate	

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh OCB

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.553	Sobel test:	3.62054409	0.06399784
b	0.419	Aroian test:	3.59927304	0.06437606
s _a	0.067	Goodman test:	3.64219678	0.06361738
s _b	0.104	Reset all	Calculate	

